فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي

● عرض لموضوعات هامة في علم الإدارة .... منها :

مقومات العملية الإدارية	التخطيط - التنظيم - الرقابة
	التنسيق - القيادة - الإتصال
أصول الإشراف الإداري	إتخاذ القرارات وحل المشكلات
نظريات الفكر الإداري الحديث	المفاهيم التقنية في الإدارة
إنسانية الإدارة "السلوك"	الإدارة والسياسة
التدريب الوظيفي	الإدارة في الإسلام

ثامر ملوح المطيري
عضو هيئة التدريس
بمعهد الإدارة العامة

دار اللواء
للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى
١٤١٠ هـ - ١٩٩٠ م

دار اللواء للنشر والتوزيع
المملكة العربية السعودية
ص.ب ٢٨٥٦ - الرياض ١١٤٦١
هاتف ٤٠٥١٧٥٤ - ٤٩١٠٥٨٥ - ٤٧٨٩٢١١

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
ـ أهمية التخطيط	٩١
ـ الأركان والمقومات الأساسية لعملية التخطيط	٩٣
ـ أساليب التخطيط الرئيسية	٩٦
ـ طرق إعداد تقديرات الميزانية الخاصة بالخطط	٩٩
ـ أساليب التنسيق والمتابعة ومعايير الأداء	٩٩
ـ أنواع الخطط ومستويات التخطيط	١٠٠
ـ التخطيط للتنمية	١٠١
● الفصل الثالث : التنظيم	١٠٥
ـ المدخل الأساسي للتنظيم	١٠٧
ـ ماهية التنظيم	١٠٨
ـ طبيعة التنظيم / أساسياته ونظرياته	١١٠
ـ البناء التنظيمي ومقوماته	١١٥
ـ التنظيم الوظيفي ومبادئه	١١٦
ـ إعادة التنظيم الإداري ودراسة طرق العمل (الاستشارة التنظيمية)	١١٩
ـ الإجراءات الإدارية :	١٢٦
ـ مفهوم الإجراءات	١٢٦
ـ مؤشراتها السلبية وأعراض تعقيدها	١٢٦
ـ مراحل ووسائل تبسيط إجراءات العمل	١٢٨
ـ جمع المعلومات	١٢٩
ـ منهجية الاستبيان	١٣١
ـ منهجية المقابلة الشخصية (الموجهة)	١٣٤
ـ تحليل المعلومات . . ووضع المقترحات	١٣٦
ـ تصميم النماذج	١٤٠
ـ قواعد التصميم السليم للمكاتب أو مكان العمل	١٤٣

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

* * *

مقدمة

إن القول بأن موهبة الإدارة وفن القيادة يولدان مع الإنسان وأن على المجتمع أن ينتظر رجل الإدارة الموهوب بالعظمة القيادية والقوة السحرية (Charisma) . . . هو وضع لا يمكن برمجته ولا يمكن أن يكون أساساً واقعياً للعمل الإداري المتواصل.

فالإدارة بأنشطتها وفعاليتها ليست نتيجة خصائص وسمات شخصية يتمتع بها الفرد ، بل هي في الحقيقة نتيجة جهود إنسانية مشتركة في مختلف المجالات . على أن نجاحها أو فشلها يعزى بشكل أكبر إلى العنصر البشري الذي تؤدي القيادة الإدارية فيه دوراً رئيسياً ، فلطالما حدثتنا الروايات التاريخية عن الرجال « الأفذاذ » الذين غيَّروا مجرى التاريخ بإمكانيات متواضعة ؟! على إن إحداث تغيير لا يمكن إرجاعه إلى « عبقرية الرجل الفذ » بقدر ما يرجع أساساً إلى تكامل جهود المجموعة البشرية التي ساهمت في إحداث هذا التغيير ونفذت مضامينه .

إذن ، الإدارة ــ كمفهوم معاصر ــ ترتبط بوجود عدة عناصر ، هي : الأهداف والوسائل ، والجهود المشتركة . والوظيفة الإدارية لا تخص شخصاً واحداً في التنظيم الإداري ، بل تمتد إلى مستويات مختلفة من التنظيم

(عليـا ــ وسطى ــ إشـرافية ــ تنفيـذية) . وإذا مـا نجحت الإدارة في إيجـاد التنسيق والترابط والتكامل بين أعمال ووظـائف كل مستـوى ، ضمنت بالتـالي تحقيق الأهداف المرسومة .

ومن هنـا فإن الإدارة هي المـدبرة للعنـاصر الـلازمة لـلإنتاج من كـوادر بشرية ، ومعدات ، ومواد ، وأموال . . وهي كذلـك المعنية بخلق الانسجـام والمواءمة بين هذه العناصر في سبيل تقديم أفضل الخدمات للمجتمـع .

وإذا ما أخذنا الدور الملقى على عاتق الإدارة في مجال تنمية المجتمـع وتنظيم موارده البشرية والمادية والفنيـة ، فإننـا ندرك عنـدئذ أن إعـداد وترتيب الكـوادر البشـريـة كـأهم عنصـر من عنـاصـر الإدارة يجب أن يعـطى العنـايـة والاهتمام الكافيين من أجل تعزيز الكفاية الإنتاجية وتنمية المهارات الإدارية ، ومعـرفة وتـطبيق أساليب الإشـراف الإداري الفعال . . إن مهنيـة الإدارة كعلم وفن وممـارسة ، والأداء الـوظيفي كنشاط يبـدأ بتحديـد هدف أو غـاية وينتهي بتحقيق نتيجة . . .

وما يرتبط بكل ذلك من وظـائف ومفاهيم إداريـة كالتخـطيط والتنظيم ، والتـطويـر والتـدريب ، والقيـادة ، والاتصـال ، والإشـراف والتنسيـق ، والسلوك . . . إلـخ ، ذلـك كله يمثل المضمـون العام والهـدف الرئيسي لهـذا الكتاب الذي يأتي ثمرة جهد متواضـع وخبرة محدودة في مجال الإدارة .

والحقيقـة أنه نـظراً لأن هناك الكثيـر جـداً من الكتّـاب والبـاحثين ممن سبقونا في عمليات الإعداد والتأليف في حقل الإدارة ، فقد كان لزاماً علينا أن ننهل ونستفيد مما ورد في بحوثهم ومؤلفاتهم من معارف وأفكار وآراء استرشاداً بمضامينها وتوخياً للفائدة المرجوة منها لممارسي الإدارة علماً وعملاً .

ولعل هذا الكتاب في مجمله يمثِّل مرجعاً إضـافياً مفيـداً لكل من يـريد أن يـزيد في معلومـاته العلميـة ، وينمي مهاراتـه العملية سـواء في المجالات الوظيفية العامة أو المجالات الدراسية المتخصصة .

وبالله التوفيق والسداد .

أ. ثامر ملوح المطيري

الفصل الأول

الإدارة

تاريخها وأهميتها ، علاقاتها المنهجية ، نظرياتها العلمية، مفاهيمها الوظيفية والإشرافية

الفصل الأول

الإدارة
تاريخها وأهميتها ، علاقاتها المنهجية ، نظرياتها العلمية ، مفاهيمها الوظيفية والإشرافية

طبيعة الإدارة / وظائفها . . وأهميتها :

يمكن تحديد مفهوم الإدارة عامة والإشراف الإداري خاصة من خلال النظر للغاية التي يخطط للوصول إليها . . والتي تتمثل في السعي نحو تحقيق الأهداف المقررة بأقل قدر ممكن من الموارد للحصول على أقصى عائد ممكن من وحدات الأداء سواء أكانت ناتجاً مادياً أو خدمة معنوية .

وقد يختلف الرأي حول مدلول الإدارة ومكوناتها ، لكنها تجتمع على كونها علم وفن في آن واحد . ويعتبر « ولسن » الرائد الأول لعلم الإدارة العامة ، أول من أكد هذا المدلول عندما أشار إلى ضرورة فصل الإدارة العامة عن علم السياسة ، لإيمانه بأن السياسة تمثل أساساً الجانب العملي التشريعي ، بينما تمثل الإدارة الجانب الفني التنفيذي الذي يترجم التشريعات إلى واقع ملموس وفقاً لأسس علمية .

ويرى البعض أن الإدارة هي :(تنظيم نشاط بشري جماعي ـ هادف) ، وهو مفهوم يتميز على بساطته بالدقة والشمولية . . في كونها مثلاً عملية اجتماعية . . وفي أنها تمثل وسيلة وغاية بشرية تقوم على تحقيق غايات مرسومة بتحديد ووضوح . وبشكل منظم ومنسق ومرتب ومخطط . . بعيداً عن الفوضى أو الارتجال .

ولا شك في أهمية الوظيفة الاجتماعية للإدارة . . وتأثيرهما المتبادل ، بل ينبغي القول أن دراسة الإدارة العامة بصفة خاصة إنما هي دراسة مستمدة من التطور الاجتماعي دون إهمال لأثر انعكاس ذلك التطور على الأهداف العامّة[1] .

ومن ناحية أخرى قد تزداد درجة وضوح البيروقراطية في مجال الإدارة العامة ومنظماتها عن تلك الدرجة التي قد تسود المنظمات في مجال إدارة الأعمال ، ومردّ ذلك أن هناك اهتماماً أكبر في مجال الإدارة العامة بالأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية . . ومن هنا تتسم الإدارة العامة بدرجة أكبر من الإستاتيكية . . مما دفع إلى تحقيق المزيد من النمو في مجال إدارة الأعمال بمعدلات أعلى مما شهدته الإدارة العامة . .

وينظر البعض في مفهومه لطبيعة الإدارة وأهميتها بإيجاز شديد إلى كونها (ترشيد اتخاذ القرار . . .) ، أو أنها (فن توجيه النشاط الانساني) ، أو كونها (وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . .) ، أو بمعنى آخر (قيادة جهود الآخرين . . .) ، أو من خلال النظر لمراحلها في أنها (المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات) .

ويراها البعض أنها (عملية اتخاذ القرارات وإعداد وتقرير الخطط على أساس بيانات مؤكدة . . وغير ثابتة أو مستقرة) .

وبعبارة أخرى ، فإن مفهوم الإدارة العامة من الناحية النظرية يشير إلى حقل من حقول المعرفة المتخصصة ذات المبادىء والقواعد والأصول والنظريات . أما المفهوم من الناحية العملية فيشير إلى مجموع العمليات

---

(1) Seadler, Ideological Essentials of public Administration, Management Handbook for Public Administrators, (New York : Van Nostrand Reinhold ; 1978), PP. 157 - 159 .

الإداريـة التي تتم في واقـع الحياة اليـومي في نطاق الـدولـة ، أي أنهـا تعنى بكل نشاط القطاع العام والـذي يندرج فيـه نـشـاط الوحـدات المركـزية من وزارات ومصـالـح ، ونشاط الحكـومـة أو الإدارة المحليـة ، ونشـاط الهيئـات أو المؤسسات العامة . . .

من هنا ، فإن الإدارة العامة هي تنسيق المجهودات الفرديـة والجماعيـة لتنفيذ السياسة العامة ، أو أنها مجموع العمليات الإداريـة التي تهدف لتحقيق وتنفيذ السياسة العامة .

وهكذا تكـون الإدارة العـامة تنـظيماً للجهود البشـرية والـطاقات المـادية لتنفيـذ السياسـة العامـة . وهذه التعـاريف جميعها تشيـر إلى حقيقة أن الإدارة العامة تهتم أساساً بالجهاز التنفيذي في الدولة ولا تحفل كثيـراً بنشاط الهيئتين التشـريعية والقضـائية ، لأنهمـا لا تغلب عليهما الصفـة التنفيذيـة ، وإن كـان نشـاطهما لا يخلو من بعض الجـوانب الإدارية الهـامة لتقـديم مشروع قـانـون وتقويم مشروعات الدولة ، والنظر في أنظمة وتنظيمات الخـدمة المـدنية على نحو أو آخر .

والملاحظ أن هذه التعاريف وكثيراً غيرها حددت علاقة الإدارة بالسياسة بطريقة تجريدية . وذلك نتيجة لظروف تاريخية ، فكل المفاهيم تشيـر إلى أن العملية الإدارية أو النشاط الإداري يبدأ بعد اكتمال رسم السياسة العامة ، أي أن الإدارة تقتصر على التنفيذ ، ولكن التطور الذي حدث في السنوات الأخيـرة غيَّر هذه العلاقة وبدَّلها ، وسنتطرق في مجال آخـر إلى هذه المسـألة ــ وهي عـلاقة الإدارة بـالسياسـة ــ بشيء من التفصيل . (وثمـة نقـطة أخـرى ينبغي توضيحها ، وهي : من هو الإداري ؟) .

في الواقـع ، إن هذه نقطة خلاف ، فبعض الأساتذة والعارفون بمجـال الإدارة العامة يعتبرون كل فرد اشترك وتعاون في العملية الإدارية وأنجز العمل

المراد فهو إداري . هذه هي النظرة الكلية الشاملة للعملية الإدارية ، ففي نظر هؤلاء إن الكاتب على الآلة الكاتبة وساعي البريد إداريان ، لأن المهمة التي يقومان بها لازمة وضرورية لتحقيق هدف الجهاز .

وهنالك جماعة ترى أنه بالرغم من أهمية مسؤولية كل فرد في العملية الإدارية ، إلا أن هناك كثيرين ممن ينجزون أعمالهم مباشرة ولا تناط بهم أي مسؤولية إشرافية أو مراقبة الغير ، فهؤلاء لا ينضوون تحت المجموعة الإدارية ولا يطلق عليهم لفظ الإداري ، لأن الإداري في نظر هذه الجماعة تعني ويقتصر إطلاقها على الأشخاص الذين تفترض عليهم طبيعة عملهم توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين .

والرأي الأخير هو الرأي الغالب بالنسبة لتعريف الإداري ، وقد أفاض البعض في توضيح هذه النقطة ، فذكروا أن (الرئيس الإداري ــ ADMINISTRATOR) ، هو الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهو إداري أو مدير أو رئيس إداري ، فإذا قام الفرد بتنفيذ العمل بنفسه لا يعتبر بالمفهوم الوارد هنا مدير أو إداري ، أما إذا كانت وظيفته اتخاذ قرارات عما يجب أن يتم وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم بإتمام العمل ثم يشرف على الآخرين في إتمامهم للعمل وأخيراً يتأكد من أن ما تم مطابق لما أريد تنفيذه ، فهو رئيس إداري أو مدير ، بصرف النظر عن اللقب الممنوح له في الجهاز الإداري .

أهمية الإدارة العامة :

إن ازدياد أهمية الإدارة العامة صاحَبَ نمو الدولة وتطورها ، فحينما كانت الدولة سلبية لا تتجاوز مسؤوليتها حفظ الأمن والنظام داخلياً والحراسة خارجياً ــ الدفاع ــ لم يكن هنالك نشاط إداري يؤبه به ، وبالتالي لم تكن

هناك حاجة إلى عدد كبير من الموظفين . والفـرد في المجتمـع نفسه مـا كان ينتظر من الدولـة أكثر من أن تهيِّـيء لـه الظروف الآمنـة التي تمكنه من تـدبير شؤونه الخاصة به وأكثـر ما يـرجوه أيضـاً أن يكون بعيـداً عن الحكومـة ، فهو لا يتصوّر أن يأتي منها شيءٌ غير الظلم والجور .

وبعـد وقوع الحـربين الأخيرتين وتعقُّـد الحياة وظهـور الصناعـة وانتشار الحضارة ، بدأت الـدولة تتـدخل بقـدر متفاوت في مجـالات جديـدة لم تكن تحفـل بها ، واتسـع نشـاط الدولـة حتى شمل كـل مجـالات الحيـاة واهتمت الدولة ووضعت على عاتقها مسؤولية العناية بالفـرد ورفاهيتـه منذ ميـلاده حتى الـوفاة وتـوارت دولة الحـراسة عن المسـرح وأعقبتها دولـة الـرفـاهيـة أو دولـة الخدمات (Welfare State)، ويـبـدأ الاعتمــاد على الحكــومــات في مختـلف الدول لتوفير العديد من مطالب الحياة سواء في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقـافي يتضاعـف ، وأصبحت مختلف الحكـومات تـواجه تحـديات كبيـرة لا قِبَل لها بها مـع ضعف في الإمكانيـات ، وبدأ الاهتمـام بالإدارة يـزداد في الكم والكيف ، فاتساع مسؤولية الحكومة نتجت عنها زيادة كبيرة في الأجهـزة الحكومية وبالتالي زيادة في التوظيف ، والْتفتت كثير من الدول للعناية بفعـالية أجهزتها الإدارية فأنشأت الكثير من الهيئـات والمؤسسات لتتـولى هذه المهمـة سواء كانت ذلك بتكوين أجهزة مركزية للتنـظيم أو التخطيط ، أو بـإنشاء عـدد من معاهد الإدارة العامة ، أو تدريس مادة الإدارة في الجامعات .

بالإضافة إلى ذلك ، فـإن الإمكانيـات المحدودة في معـظم دول العالم والحرص على الاستفادة القصوى منها أدى إلى اتجـاه كثير من الـدول ، وإن لم يكن جلّها ، على رسم الخطط والبـرامج لزيـادة الدخـل العام ومضـاعفته للتوصل إلى مستـوى كريم من العيش في وقت وجيـز لكـل مـواطن . وهـذا يتـطلب العنايـة بالأجهـزة الإدارية لـوضـع الخـطط والبـرامج في المجـالات

المختلفة ولترجمة هذه الخطط والبرامج إلى وقع علمي ملموس . وثمة حقيقة أُخرى ينبغي أن تُذكر ، وهي أن الحاجة إلى تقنين كل نشاطات الدولة ، مع تشعُّبها وتعقُّدها ، جعلت المشروع يعتمد كثيراً على الأجهزة التنفيذية ، الشيء الذي مكّن الإدارة العامة لتلعب دوراً كبيراً في وضع السياسة العامة ، وذلك بطريقة مباشرة وغير مباشرة سواء عن طريق إعداد مشروعات القوانين ومسوداتها أو باقتراحاتها وآرائها التي تبديها في شتى المسائل وخاصة في مجالات التخصص ومراكز النفوذ .

بالإضافة إلى هذا ، فإن الإدارة تتمتع بقدر كافٍ من السلطات التقديرية في كيفية صياغة القوانين وتفسيرها وتنفيذها .

ومما يجدر ذكره أيضاً أن الإدارة العامة غدت دعامة قوية للاستقرار ، فبالرغم من التغييرات السياسية ، سواء بالطرق المشروعة أو غير المشروعة ، فإن الإدارة العامة تسد الفراغ وتواصل تقديم الخدمات للمواطنين في فترة تغيب الحكومة. أضف إلى ذلك أيضاً أن الإدارة حالياً هي القوى الكبيرة التي يُعْتَمَد عليها في إحداث الكثير من التحولات والتغيرات في مختلف ضروب الحياة . وبذلك فقد انتقلت الإدارة العامة شيئاً فشيئاً إلى مركز الحكم عندما أصبح الإجراء الإداري هو الأداة الرئيسية في عمليات الحكومة اليومية. وعلى ذلك فإن عمل الجهاز الإداري مسألة بالغة الأهمية في نجاح الحكومة وبالتالي في رفاهية كل مواطن[1] .

نشأة وتطور علم الإدارة العامة :

لقد أصاب الأستاذ «سيمون» كبد الحقيقة حين ذكر بأن الإدارة العامة نشاط لازَمَ الجماعات البشرية منذ نشأتها، سواء مارسته عن وعي

(1) L. F. Urwick, "That world Organization," Academy of Management Review, Jan. 1976 , PP. 89 - 91.

أم لم تستشعر به، وهو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداء من الأسرة[1] .

. (Most Persons administer all their life without knowing it)

إن الإدارة العامة بمفهومها الحديث وكمجموعة منظمة من المعرفة لها مبادئها وأصولها ومناهجها ، نشأت في البلاد الأنجلوسكسونية ، وبالذات في أمريكا ، ولا تزال الولايات المتحدة الأمريكية تحتضن علم الإدارة العامة وتبوئه مركزاً لائقاً في مجتمعها ، وقد بدأت كثير من الأقطار تهتم بعلم الإدارة العامة وتعنى عناية خاصة به ، وقد لعبت هيئة الأمم المتحدة والمنظمات العالمية الأخرى دوراً كبيراً في تصميم وتوفير المعرفة بالإدارة العامة ، وأهم من ذلك أنها وفقت في خلق الرغبة في الإدارة العامة وأفلحت في توضيح أهميتها في كثير من البلاد على أن دراسة الإدارة العامة لم تبدأ إلّا في سنة ١٩٠٠م[٢] ، ولم تصدر أي مؤلفات عن الإدارة العامة إلّا في حوالي سنة ١٩١٤م .

ونظرة للأوضاع في أمريكا قبل هذا التاريخ تكشف لنا عن الكثير من العوامل التي ساهمت في نشوء علم الإدارة العامة، فمن المعالم التي يجدر التوقف عندها أنه في الوقت الذي سادت فيه الديمقراطية في أمريكا ، لا كنظام فحسب ولكن كعقيدة ورسالة ، لم يكن هنالك جهاز إداري للدولة تعتمد عليه أو يمكن أن يقارَن بالأجهزة الإدارية الحكومية القائمة في البلاد الأوروبية في ذلك الوقت . ولقد كانت النظرة السائدة في المجتمع الأمريكي تمقت إسناد المسؤوليات ومواصلة تقديم الخدمات بواسطة موظفين دائمين ، ولذلك فقد ساد نظام الغنائم في التوظيف (Spoil system) وتم قبول هذا

---

(1) H. Simon, Models of Man, New York: John Wiley and Sons, 1957 . PP. 4 - 6.

(٢) سليمان الطماوي ، مبادىء الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، ١٩٦٥م ، ص ٣٨ .

النظام باعتباره ثمن وضريبة ملازمة للديمقراطية . ولكن التدهور والسوء في الخدمات قد بلغ درجة لا تُحتمل ، وخاصة في إدارة البلديات في القرن التاسع عشر، وبدأ الناس يتساءلون عن إمكانية إيجاد جهاز حكومي مقتدر في ظل النظام الديمقراطي .

وتأثر كثير من المتهمين بسوء الوضع وبدأوا يقارنونه بالوضع في ألمانيا فيتطلعون إلى تقدم الأحوال ونهضتها كما في ألمانيا في ذلك العهد، وتعلق كثيرون منهم بالتحدث عن الكفاية (Efficiency) والاقتصاد في إدارة الدولة(Economy) ، وكأني بالتاريخ يعيد نفسه لأننا نسمع نفس النغمة والصيحة في البلاد النامية ، ألا وهي : هل يمكن التقدم والنهوض والنمو تحت ظل الديمقراطية أم أن تقدم البلاد النامية يتطلب نظماً عسكرية لتدفع بالبلاد قدماً مستغلة الإمكانيات الموجودة خير استغلال ! وهذه مسألة ليست باليسرة، ولكن تجربة المجتمع الأمريكي تكفي للرد على إمكانية النهضة في ظل الديمقراطية .

في ذلك الوقت كان حقل إدارة الأعمال الخاصة في أمريكا نشطاً مزدهراً نتيجة لجهود الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال الخاصة ومحاولاتهم الجادّة للحصول على أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوفرة في ذلك الحين . وقد تمخضت تلك الجهود والبحوث عن نتائج كانت هي في الواقع بمثابة ظهور شمس علم جديد هو علم الإدارة ، وتم ذلك الفتح على يدي العالم الأمريكي (F.W Taylor) والعالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) ، فجهود هذين الشخصين في حقل إدارة الأعمال الخاصة مكمل للآخر وهو ما يشار إليه ويُعرف بحركة الإدارة العلمية (Sientific Management Movement) ، وقد اهتم المستر تايلور بتوزيع العمل لمراحله المختلفة وبضبط الوقت والحركة وعنى بتدريب كل عامل على ما خصص له

من عمل ، واهتم بنوع العامل وبعلاقته بالمشرف (Foreman) أو الملاحظ .

وتـايلور أول من ذكر بـأن هنـالـك أفضـل طـريقـة لأداء المهمـة (Best Way) ، وقد وجدت أفكار تايلور مقـاومة شـديدة في المجتمـع الأمـريكي ، وقد دافـع عن آرائه بقوة أمام مجلس النواب الأمريكي سنـة ١٩١٢م ، وشرح المبادىء والأسس لأفكاره ، فذكر أنه يهدف إلى الآتـي[1] :

١ ــ إحـلال علم له قـواعد ومبـادىء بـدلاً من طـريقـة القـواعـد التقـديـريـة أو الطريقة العشوائية (Rule of thump) .

٢ ــ الاختبار العلمي للعمال والعمـل الإيجابـي لتـطوير الخبـرة العماليـة من أجل مستوى أعلى .

٣ ــ الجمـع بين العلم والخبرة والتدريب العلمي للعمال .

٤ ــ تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال .

وقد كللت مجهودات تايلور أخيراً بالنجاح ووضحت فعـاليتها وفـائدتهـا في رفـع الغاية الإنتاجية .

هنري فايول : (H. Fayol):

لقد كان فايول مشغولاً بمسألة الارتفاع بـإنتاجيـة المصنـع في فرنسـا ، ولم يكن هنالك تنسيق بينه وبين تـايلور ، بل إن كـلاًّ منهمـا كـان يعمـل دون معـرفـة أن هنـاك غيـره ممن يهتم بنفس المسـألـة . وقـد كتب فـايــول عـدة محاضرات وأبحاث ، وقد جمعت كلها بعد الحرب العالمية الأولى في كتابـه باسـم :

«GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT»

(1) Frederick W. Taylor, "Principles of Scientific Management", (N. Y: Harper and Row), 1911, PP. 36-37 .

ومساهمة ومجهودات فايول ، هي في الواقع مكملة لجهود تايلور ، لأن فايول قد ركَّز اهتمامه بالنشاطات أو ما أسماه الوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع فتحدث عن عدة وظائف ضرورية للإنتاج ، وحصرها في الآتي[1] .

١ ـ **الوظيفة الفنية** : تشمل الصنع أو الإنتاج أو التعديل .

٢ ـ **الوظيفة التمويلية** : توفير رأس المال واستخدامه بأفضل طريقة .

٣ ـ **الوظيفة التجارية** : طريقة المحاسبة وأعمال الجرد وإعداد الميزانيات واستخراج التكاليف وتحضير الإحصاءات .

٤ ـ **الوظيفة التأمينية** : حماية الممتلكات والمنشآت وتأمين الأفراد .

٥ ـ **الوظيفة الإدارية** : إحدى الوظائف الضرورية في كل مشروع وأنها تعنى بوضع الخطة والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .

وقد تحدث المستر فايول عن مبادىء أساسية للنشاط الإداري ، فعدَّد منها الكثير ، نذكر منه : ضرورة توزيع العمل ـ السلطة ـ النظام ـ وحدة القيادة ـ وحدة الإرشاد .

إن حركة الإدارة العلمية أبرزت إلى عالم الواقع فكرة الكفاية والاقتصاد ، وقد لفتت هذه المجهودات أنظار فقهاء الإدارة العامة فبدأت الأصوات ترتفع مطالبة بالاستفادة من إدارة الأعمال وتسيير الجهاز الإداري للدولة على نهج المؤسسات الخاصة . وقد سبق أن ارتفعت أصوات تنادي بالتعجيل بالإصلاح الإداري ، وقد ساعدت حركة الإدارة العلمية في دفعه

(1) Henri Fayol, General and Industrial Management, trans J. A. Conbrough (Geneva: International Management Institute), 1929.

ودعمه ، فقد ذكر ذلك المستر « و . ولسون » في مقالته منذ عام ١٨٨٧م . ونادى بضرورة إصلاح الجهاز الإداري بقصد ضبط نشاطه بعض الشيء ولتدعيمه وتنقيته بتطهير مؤسساته وبث روح المسؤولية والواجب فيه ، فذكر ذلك بقوله :

« There should be a science of administration which shall seek to straighten the path of government to make its business less unbusiness like to strengthen and purify its organization and to crewn its duties with dutifulness » .

وقد كان لحركة الإدارة العلمية أيضاً دور في دفع عجلة الإصلاح الإداري وبدأ الاهتمام بالجانب العلمي يطغى على النشاط الإداري ، وصبغت الناحية العلمية نشاط البحث في مجال الإدارة في الثلاثينات فأُلزم رواد الإدارة بمنهاج البحث العلمي في جمع الحقائق وتبويبها وتصنيفها وفرزها واختبارها بوضع الافتراضات وتحليلها ، ونشطت مشاريع لدراسات الحالات والمشاكل الإدارية (Case Studies) .

بالإضافة إلى هذا ، فإن العنصر الإنساني قد برز دوره بطريقة واضحة في عملية الإنتاج ، ولا يفوتنا أن نذكر بأن المستر تايلور قد أشار في أبحاثه تلك إلى أهمية العنصر الإنساني ، وذلك بإشارته إلى أهمية علاقة العامل بالملاحظ وحسن المزاملة داخل الإدارة .

زيادة على هذا ، فإن كتابات كل من (M. P. Follet) والتون مايو (Mayo) في مسألة أهمية العنصر الإنساني في الإدارة ، قد ساهمت كثيراً في إبراز حقل الإدارة . وبفضل جهود سيمون (Simon) وبرنارد (Chester I. Barnard) ، فقد وجد الاهتمام بالعنصر الإنساني طريقه في دراسة الإدارة العامة . .

ومن هنا أضحت الإدارة العامة ، بعملياتها الإشرافية في الوقت

الحاضر ، تهتم بالعمل والعاملين وأداء النشاط وفقاً للمناهج والأساليب العلمية ، والتي من أبرز سماتها :

- البحث العلمي .
- أسلوب جماعية الإنجاز وروح الفريق والأسرة الواحدة .
- الاهتمام التام بالعنصر البشري .
- الاعتماد على القواعد والمعادلات الرياضية الكمية . . واستخلاص المبادىء والإثباتات والبراهين . . والتوصل للدلائل والحقائق والاستنتاجات والاقتراحات .
- القابلية للتطور والتحسين وعدم الثبات أو الجمود .
- الاهتمام بظروف البيئة المحيطة من حيث المكان والزمان . . وما يحدث من متغيرات .

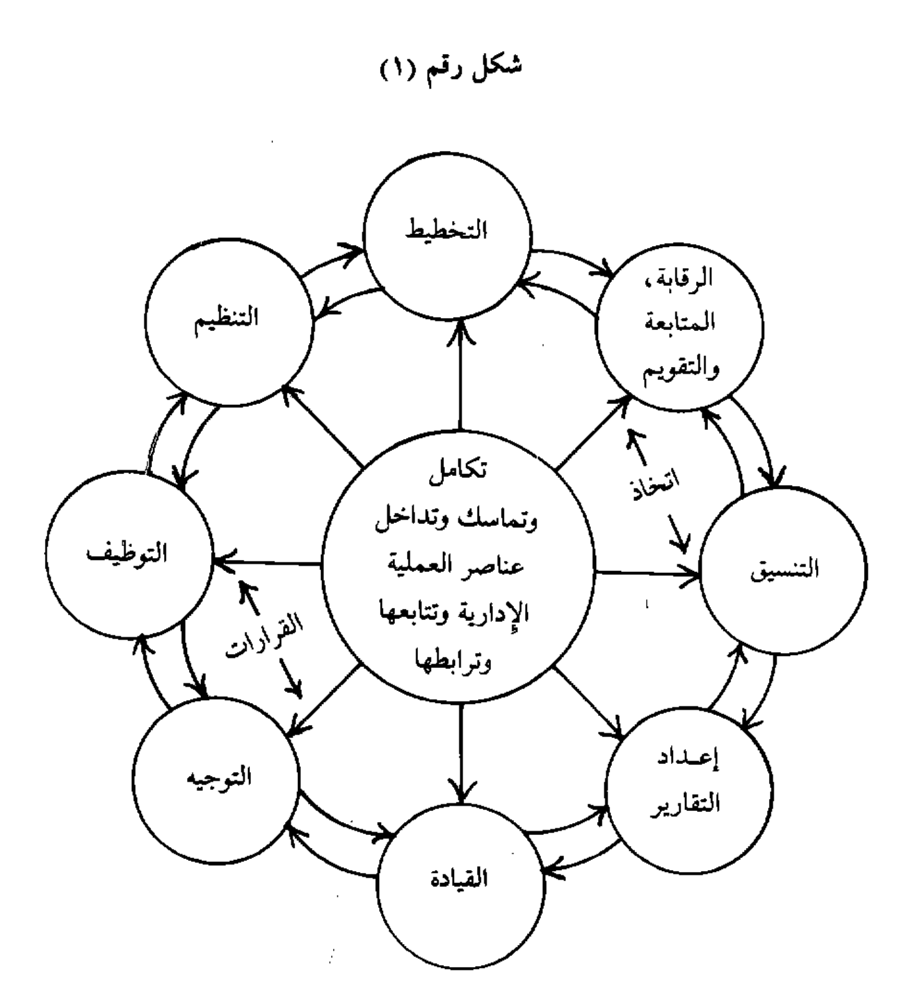
إذن ، من هنا تتضح حقيقة كون الإدارة « علم شامل » يرتبط بعلوم كثيرة ، منها : علم الاجتماع ، والنفس ، والإنسان ، والبيئة ، والاقتصاد ، والقانون ، والسياسة ، والإحصاء الآلي والكمي ، والمحاسبة .

ومن هنا يتَّضِح أيضاً بأن الإدارة ، بعملياتها الإشرافية ، هي ممارسة وفن وتطبيق . . لا تقتصر فقط على الأسس والمبادىء والأصول والأفكار والنظريات المنهجية . . . بل وتقوم أيضاً على الواقع والمعايشة وإمكانية التنفيذ من أجل تلبية حقيقية وإشباعات فعلية للاحتياجات بصورة عامة .

وأخيراً يمكن الإشارة لأساسيات الإدارة وعملياتها الإشرافية ، وإيضاح مدى تماسكها وتتابعها وتكاملها وترابطها وتداخلها في الشكل التوضيحي أدناه (رقم ١) ، والذي يؤكد حقيقة مفادها أن هذه الأساسيات الإدارية الإشرافية

الهامة تمثـل جميعها كيـاناً متمـاسكاً . . أو مـراحل متتـالية لعمليـة واحدة . . أو أجزاء متجانسة ومنسجمة في تركيب كلي واحد .

شكل رقم (١)



علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

لقد سبق أن ذكرنا أن معظم الذين عرَّفوا علم الإدارة العامة ذكروا أنه علم يهتم بتنسيق الجهود والطاقات المادية والبشرية لتحقيق أهداف الدولة أو لتنفيذ السياسة العامة وحجر الزاوية في النشاط الإداري وأنه تعاون جماعي . لذلك فهو يعتمد أساساً على العنصر الإنساني ويهتم بالبيئة والسلوك البشري ، فلذلك لا غرابة البتة في أن نلاحظ أن علم الإدارة العامة يتصل ويرتبط بكثير من العلوم الاجتماعية والتي بدورها تسهم في تفهم النشاط الإداري وبلورته . وقد تأثر علم الإدارة العامة بكثير من هذه العلوم وأخذ عنها طرقها في البحث . وسنتطرق بإيجاز لعلاقة بعض من هذه العلوم بعلم الإدارة العامة .

الإدارة العامة وعلم السياسة :

يمكن أن نقول إن علم السياسة يدور فلكه نحو البحث المستمر لتنظيم الجماعة الإنسانية في كنف الدولة ، ولذلك فهو يعنى بدراسة النظم والقوانين والحكومات والأحزاب السياسية وهيئات الضغط والتأثير ، وكذلك يهتم علم السياسة بالمنظمات والعلاقات الدولية ، ولذلك طالما أن علم السياسة يهتم أساساً بنشاط الدولة فهو يرتبط بالجهاز التنفيذي ارتباطاً وثيقاً ، والجهاز التنفيذي يمكن أن نشير إليه بالإدارة العامة لأن النشاط الإداري يختص أساساً به .

بالإضافة إلى هذا ، فإن علم السياسة يعنى عناية تامة بكل الأجهزة والوسائل التي تمكّنه من المقدرة التامة للتعبير عن إرادة الأمة ومن رسم السياسة العامة ، فهو لذلك يهتم بمعرفة وتتبع الرأي العام ، ممثلاً في الأحزاب السياسية وهيئات الضغط والتأثير ، كما وأن علم الإدارة العامة نفسه لا يتجاهل دراسة ومتابعة الرأي العام كما تعكسه الأحزاب السياسية والمنظمات والهيئات والصحف . فكلا عِلْم الإدارة وعلم السياسة يهتمان بهذا الجانب ، ولذلك فإنهما يلتقيان في عنايتهما بالرأي العام .

وفي واقع الأمر ، إن الإدارة العامة كانت تعتبر عند الكثيرين ، ولمدة من الزمان ، بأنها فرع من علم السياسة وكانت تدرّس كمادة في العلوم السياسية . وإننا لا نعدو الحقيقة في القول بأن الإدارة نشأت في أحضان علم السياسة ، بل إن كثيراً من رواد الإصلاح الإداري هم من كبار رجال علم السياسة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر منهم المستر (Jaus) ، وجودنو (Goodnow) ، وفيفنر (Pffiner) ، وديموك (Dimock) ، ووالد (Wald) ، وويلسون (Wilson) ، وكينيدي (Kenedy) . . .

وكانت مهمة الإدارة العامة ينظر إليها كمسؤولية تنفيذية بحتة ، وقد ساهم رجال الإدارة العامة في البعد عن الالتصاق بالسياسة في حقبة من الزمان فيما عدا علاقتهم التنفيذية بالأجهزة السياسية ، وبدأ التركيز والاهتمام بإيجاد ذاتية وكينونة خاصة للإدارة العامة . واصطبغت الإدارة العامة بالطابع العلمي وركز المجهود بتحسين الوسائل والطرق لتحسين الأداء لتنفيذ السياسة العامة .

إن الفساد والتدهور السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك ساهم في أن تجنح الإدارة العامة للبعد عن معترك السياسة . وبدأ التصور للإدارة العامة على أنها مادة دراسية مستقلة بذاتها ، وقد كان للمستر ويلسون

(W. Wilson) فضل المبادرة في الكتابة في هذا الصدد ، وعندئذٍ بدأ الكثيرون من كبار العلماء يثرون الحقل الحديث ـ الإدارة العامة ـ بمواد دسمة وينشطون الاهتمام والعناية بالمادة الجديدة .

ولما تغيَّرت الظروف ، خاصة بعد الحربين العالميتين ، بدأ التفكير في وظيفة الدولة يتحول تبعاً لذلك . ووجدت الدولة نفسها في وضع يحتم عليها أن تخوض في مجالات ليس لها سابق عهد بها كالمجال الاقتصادي والاجتماعي ، ومع اتساع نشاط الدولة وتشعُّبه بدأ دور الإدارة يدخل مرحلة أخرى حتمت توثيق علاقة الإدارة العامة بالسياسة ، ومكنت الأوضاع الجديدة الإدارة العامة من الإسهام بقدر كبير في عملية وضع السياسة العامة ، وذلك بطرق شتى سواء بتقديم مسودات مشاريع القوانين أو بإسداء النصح وتقديم المقترحات والتوجيهات وسد الثغرات القانونية سواء في الصياغة أو بإصدار النظم واللوائح .

وفي الواقع إن كثرة أعمال الدولة وتشعبها أفسح المجال لإسهام الإدارة العامة بقدر كبير في السياسة ، وبذلك فقد هجرت الفكرة التي تقول بفصل الإدارة العامة عن السياسة وأصبح الاتجاه « العام » السائد حالياً يعتبر الإدارة العامة نظرية سياسية شاملة .

الإدارة العامة والاقتصاد :

الإدارة العامة في الغالب الأعم تعمل في نطاق طاقات مادية محدودة ، ولذلك فهي متصلة بالاقتصاد عملياً ، كما أنها تعتمد على الاقتصاديين في التخطيط والتوجيه ، فمثلاً أخصّائيو الاقتصاد يضعون الأسس والفلسفات للسياسة الضرائبية فيشيرون بأنواع الضريبة ولا يغفلون مناقشة جوانبها الإدارية الممثلة في كيفية تحصيلها بأقل تكلفة ودون ترتب آثار سيئة . والاقتصاديون

هم الـذين يشاركـون الإدارة العامـة في وضعهـا للبـرنـامـج العملي السيـاسي المرسوم بميقات محدد ، ألا وهو الميزانية العامـة والتي تمثل العمـود الفقري المـالي للدولة ، كمـا تستخدم كـأداة فعالـة للرقابـة الإداريـة . ولقـد جـذبت مجالات الاقتصاد التطبيقية هذه عدداً من رجال الاقتصاد والـذين اتجهوا إليهـا بكلياتهم وعزفـوا عن المجال النـظري للحقل الاقتصـادي ، فاهتمـوا بالمـالية العامة ــ الميزانية ــ الإدارة النقدية .

بالإضافة إلى هذا فـإن الإحصاء ، سـواء كان ذلـك الإحصاء السكـاني أو بشكل عام إحصاءات الدخـل القومي ، غـدت تكوِّن جـانباً هـاماً وعنصـراً حيـوياً في النشـاط الإداري للدولة . بجـانب هذا ، فـإن تـوسـع الـدولـة في المجال الاقتصادي وإدارات المؤسسات العامة على هذا النهج الـذي يماثـل النشاط في مجال الأعمال الخاصـة بجانب أن طبيعـة هذا النهـج من النشـاط يمكن أن يعكس اهتمـامـاً بتـوزيـع السلطة في المجتمـع ، وكمـا وضـح فـإن النشاط الإداري والاقتصادي يتلازمان في أحوال كثيرة .

الإدارة العامة والتاريـخ :

إن علم الإدارة العـامة لا يستفيـد من الأساليب المعمـول بها في العلوم التجريبية كثيراً ، وذلك لعدم خضوع السلوك البشـري للتحليل العلمي وذلـك بحكم طبيعة تكوين الإنسان . ولذلك يتحسس علم الإدارة العامـة طريقـه في مجـالات أخرى ، ومن ضمن هـذه المجالات التـاريـخ . فـالتـاريـخ ، كمـا هـو معلوم ، مستـودع كبيـر واسـع لخبـرات الجمـاعـات الإنسـانيـة وتــدوين لنشاطاتهم . كمـا أن الدراسـات التاريخيـة قد تـطورت وعنيت بميادين كثيـرة وجوانب مختلفة فـاهتمت بدراسـة الأوضاع الاقتصـادية والاجتمـاعية واهتمت بتسجيـل التطور العلمي والتكنـولـوجي ، واهتم المؤرخـون بتسجيـل النشـاط

الإداري في مجالاته المختلفة ، سواءً كان ذلك في الحروب أو إدارة المنظمات أو إدارة الدول .

إن الإدارة العامة تستفيد من الدراسات التاريخية للتوصل إلى كثير من التعميمات بثلاثة طرق ، هي :

١ ـ **عن طريق الملاحظة واستقراء التاريخ** : وهذا وإن لم يقدم حلولاً إدارية ملموسة ، لكنه يعاون على الإشارة لاتجاه معيَّن لمواجهة وحل بعض المشكلات .

٢ ـ **التكنيك التحليلي للتغلب على المشاكل** : وهذا يستنبط من الدروس والنتائج المستعادة من الأوضاع والمشاكل السابقة التي واجهت البشرية في ظروفها الاقتصادية والسياسية والقانونية آنذاك .

٣ ـ **التكنيك الإداري** : التاريخ يزود بدروس في طرق المواجهة والأساليب للتعامل مع المشاكل الإدارية والتمكن من مواجهتها حين تؤاتي فرصة أخرى بطرق أحسن .

الإدارة العامة وعلم النفس الاجتماعي :

لقد كانت لنتائج الأبحاث التي أُجريت في مصنع هاوثورن الأمريكي لتقصي الزيادة في الإنتاج بتغيير ظروف العمل آثار كبيرة في دراسة الإدارة العامة ، لأنها وضحت بأن العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه الإنتاج هو العنصر الإنساني ، وأن هناك علاقة قوية للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين والعمال ولها أثر مثل ظروف العمل والنواحي المادية . وقد أطلق الكثيرون من المعلقين على هذه النتائج ـ نتائج التجارب في مصنع هاوثورن ـ بأنها (النور العظيم) . وبدأ الاهتمام بعلم النفس يتضح ، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، نتيجة لعدم وفرة

الأيدي العاملة فعني بشكل خاص بالعمال ومتطلباتهم ورغباتهم وذلك بغية الاستفادة من طاقاتهم كاملة[1] .

والمعرفة الوثيقة بالأشخاص وضح أنها لا غنى عنها في أي مؤسسة إدارية ، لأنه بجانب التنظيم الرسمي لأي إدارة فهناك شبكة من العلاقات الإنسانية والوشائج والروابط لا تنفصم عن أي تجمع إنساني وتؤثر كثيراً في طبيعة النشاط الإداري ، وتفهمها يساعد ــ بلا شك ــ في تسيير دفة الأمور بطريقة تساعد في زيادة الإنتاج . بالإضافة إلى ذلك ، فإن دراسات علم النفس ضرورية ولازمة لدراسة القيادات الإدارية ولتنميتها ولمعرفة طبيعة وكيفية تأثر الجماعات بالقيادات المختلفة .

وعلم النفس يفيد كثيراً ويستفاد منه حالياً في وضع الاختبارات والأسس ، سواء للالتحاق بالخدمة الوظيفية أو الترقيات ، بجانب مساهمته في تبيان ضرورة رفع الروح المعنوية بخلق الحوافز المختلفة ، بالإضافة إلى هذا فإن دراسات علم النفس أشارت إلى أهمية المعاملة الكريمة للإنسان وإعلامه بتطور النشاط في المؤسسة والتحدث معه والتفاهم والاستنارة بآرائه ، وهذا ما يشار إليه بإفشاء روح الديموقراطية في المؤسسة ، سواء كان ذلك بتشكيل اللجان أو بعقد المؤتمرات . واستشعار الجانب النفسي لم يقتصر على التجمع المتعاون داخل المؤسسة الإدارية ولكنه تجاوزه إلى توثيق الصلة بين الإدارة والجمهور أو الوسط الذي تعمل معه وتتعامل مع أفراده .

الإدارة العامة وعلم الاجتماع :

إن علم الاجتماع هو علم قائم بذاته ويمكن أن ينظر إليه كمادة جامعة للتاريخ وعلم الأجناس ، فهو يعنى بكل المجتمعات ــ حديثها وقديمها ــ

(١) سيد الهواري ، الإدارة . . . ، الطبعة الثالثة ، ١٩٦٦م ، ص ٥٥٣ .

ويرصد كل الأسباب والمؤثرات وما يترتب عليها وانعكاس ذلك في نمط السلوك البشري . فالعلم يعنى بدراسة الطبقات في المجتمع والسلطة والمكانة والوظيفة والعائلة والسمعة والشهرة[1] .

فإن أعدنا ما قلناه سابقاً بأن الإدارة العامة حسب معظم التعاريف التي ذكرناها هي تعاون مجموعة لتحقيق غرض مشترك فهي إذن مرتبطة بهذا العلم ، بل إن المدرسة الاجتماعية المحلّلة للنشاط الإداري اكتسبت قوة ونفوذاً وشهرة بزعامة الأستاذ سيمون (Simon) .

وفي واقع الأمر إن التجمع البشري يكوّن تشكيلاته الخاصة به داخل المؤسسة الإدارية وتمتد علاقاته وخيوط اتصالاته في الداخل والخارج بجانب خيوط الاتصال الرسمية ، وهذه الحلقة أو الشبكة من الاتصالات والعلاقات والتجمعات تشكل جسماً حياً قائماً بذاته داخل الإطار والهيكل الرسمي ولكنه يتأثر بالنظم الرسمية كما يؤثر فيها ويطوعها لدرجة كبيرة حسب ميوله واتجاهاته ، ولذلك فلا غنى عن الاهتمام بعلم الاجتماع لمعرفة كيفية نشوء التجمعات داخل المؤسسة الإدارية وكيفية أقرب الطرق للمفاهمة معها وكيفية الاستفادة القصوى من التجمعات وذلك بتأمين أكبر درجة من التعاون في اتجاه تحقيق غرض المؤسسة وأهدافها .

ومما يجدر ذكره أن الرائد الأول لعلم الاجتماع المستر ويبر (Weber) قد أشار بأن تطور البشرية وارتقاءها ونهضتها ثقافياً من شأنه أن يخلق نظاماً بيروقراطياً، وذكر (Max Weber) أنه من الوهم التفكير لحظة واحدة في أنه من الممكن استمرار الأعمال الإدارية في أي ميدان دون الاعتماد على رؤساء إداريين يعملون في مكاتب[2] .

---

(1) D. Waldo, Study in Public Admin. , 1961, PP. 52 - 53.
(2) Max Weber, The Theory of Social and Economic organization, trans, A. M. Henderson and talcott Parsons (N. Y. : Oxford Univ. Press, 1947).

وقد أوضح « ماكس ويبر » تصوره لظهور البيروقراطية قبل قرن من الزمان ، وقد حدد سمات خاصة بالنظام البيروقراطي المجرد الذي سينشأ كما تصوره كالآتي :

١ ـ الهيراركية (Hierarchy) ، (التسلسل الهرمي للسلطة) .

٢ ـ تقسيم عقلي للوظائف : (Rationalized Job Structure) .

٣ ـ رسميات : (Formalism) .
ويقصد بذلك تسجيل القرارات والقواعد كتابة .

٤ ـ فصل الإدارة عن الملكية : (Management Separated from Ownership)، يشير إلى بروز طبقة إدارية تتعاطى أجراً .

٥ ـ الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها : (No Property right to Office) .

٦ ـ كفاءة وتدريب خاص مطلوبين للطبقة الإدارية ، (Special Competence and Training) .

٧ ـ أن يتم اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة في ظل المنافسة .

الإدارة العامة والقانون :

لقد عرفت الإدارة العامة بأنها نشاط يمارس في حدود السياسة العامة ويعنى بالتنفيذ المنظم المفصل للقانون . وفي واقع الأمر إن أي إدارة عامة تعتمد على القانون وحل التصرفات والنشاطات يسندها القوانين والنظم واللوائح ، وقد كان تصور الإدارة العامة لفترة من الزمن نشاط ملتصق بالحكومة المركزية والحكومة المحلية وحتى أنه رسخ في كثير من الأذهان في البلاد النامية أن لفظ الإدارة يشير آلياً إلى الحكومة المركزية أو المجالس البلدية لا غير ، بل إن ملازمة الإدارة العامة للقانون والتصاقها به أدّى إلى أن

تـدرس الإدارة العامـة في بعض بلدان القارة الأوروبيـة كجزء من الـدراسـات القانونية .

وقـد تعـرضت عـلاقـة الإدارة العـامـة بـالقـانـون لشـد وجـذب وذلـك بمحـاولات عزوف الإدارة العـامة عن مجـالها التقليـدي ، الإطار القـانوني ، وميولها إلى تغليب النشاط الحركي الإداري ، أي الاتجاه نحو (Management Point of Veiw) ، ولكن هـذا الاتجاه لم يحظ بنجاح كبير ، وذلـك لازدهـار الدراسات القانونية وخاصة بعد أن غدت الإدارة العامـة أداة إيجابيـة تجاوزت مسؤوليتها بتنفيذ القانون إلى المساهمة في إصدار القوانين وخاصة بعـد اتساع نشاط الدولة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية وتعـدد تكوين المؤسسـات العامة ــ بالإضافة إلى أن علاقات الدولة بالمنظمات الدولية وتشابك العلاقات الخارجية أبان عدة جوانب إدارية حظيت بالاهتمـام والعنايـة وفتحت مجالات وأبعاداً جديدة للإدارة العامة .

وختـام القول ، فـإن الإدارة العامـة بالـرغم مما يعتـريها من تـطور فـإن تشـاطها لا يخـرج عن الإطار القـانوني ، لأنـه وضـع ملازم لهـا وطابـع مميـز لا فكاك منه ولا خروج عليه . بل إن الدراسات القانونية أصبحت من الحيـوية بمكان ولا يمكن تجاهلها في أي نشاط إنساني متطور .

الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة :

إن معـظم أساتـذة الإدارة العامـة ، إن لم يكن جميعهم ، يقولـون بـأن هنـالك تشابهاً كبيراً بين الإدارة العامـة ، وإدارة الأعمـال الخـاصـة والفـوارق المـوجـودة بينهمـا تفـاوت في الـدرجـة وليست تبـايناً في الأصـل والنـوع . وسنوضـح هنا أوجه التشابه قبل الشروع في توضيـح أوجه الاختلاف .

التشابه بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة :

١ ــ مبادىء الإدارة واحدة ، سواء كانت إدارة أعمال حكومية أو خصوصية ، ومما يثبت ذلك أن في كثير من البلاد تؤمم بعض المؤسسات الخاصة وتؤول ملكيتها للدولة وتعتمد الدولة على نفس أو معظم الموظفين الذين كانوا يعملون فيها لإدارتها في وضعها الجديد . أضف إلى ذلك أن كثيراً من رجال الحكومة يلحقون بالأعمال الخاصة وفي كثير من الأحيان توكل إليهم مسؤولية إدارة مؤسسات ، وهذه الظاهرة واضحة بالنسبة لأرباب المعاشات من القطاع العام والذين يتلقفهم القطاع الخاص ، وهذا يدل على وجود مبادىء وأسس مشتركة في إدارة الأعمال والإدارة العامة .

٢ ــ إدارة الأعمال الخاصة تتطلب كثيراً من النظم والأساليب والخبرة التي يعمل بها في القطاع العام ، الأعمال الكتابية ، المحاسبة، الإحصاءات وكل الأعمال الإدارية الأخرى ، بل في واقع الأمر إن القطاع الخاص درج على أخذ زمام المبادرة في تمويل الأبحاث لرفع الكفاية ، وقد استفاد القطاع العام من نتائج الأبحاث التي يجريها القطاع الخاص وأصبح هناك تبادل في هذا المجال لتحسين الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية .

٣ ــ كلا القطاع العام والقطاع الخاص يعملان في نطاق السياسة العامة وحدود القانون ، ولكن يمكن أن يقال إن القانون يعنى عناية خاصة بالقطاع العام في تفاصيل نشاطه . فالوزارة تنشأ بأمر إداري أو قانون خاص ، ومعظم نشاطات الإدارات يسندها القانون ، وكذلك تصرفات الموظفين تنظمها اللوائح والإرشادات . أما في القطاع الخاص فإن الشركات تنشأ كذلك وفقاً للقانون ــ قانون الشركات ــ ولكن في معظم

الأحيان فإن القطاع الخاص يتمتع بقدر كبير من حرية التصرف حسب مصلحته وتقديره الخاص به إلاَّ في بعض المجالات التي تتدخل الدولة لتنظيمها ، ومما يجدر ذكره أن درجة خضوع القطاع الخاص لإشراف الدولة وللقانون بدأ يزداد وفقاً لاتساع نشاطات الدولة . وواضح هنا أن هذه النقطة يمكن أن تندرج تحت أوجه التشابه كما يمكن أن تذكر في باب الاختلاف لأن المسألة تختص بدرجة خضوع كل من القطاع العام والقطاع الخاص للقانون .

أوجه الاختلاف :

١ ــ **الإدارة العامة تهتم أساساً بتقديم الخدمات للجمهور ، في الوقت الذي** تعمل فيه المؤسسات الخاصة بغرض الربح . ولا تفكر الإدارة العامة قبل تحمل المسؤولية « بالعملية التجارية » أي بمعنى طرح هذا التساؤل ــ هل هي عملية مجزية ؟ ــ كما هو الحال في القطاع الخاص . وقد يقال بأن القطاع الخاص بدأ يهتم بمسألة تقديم الخدمة لأنها تحقق له ربحاً أكثر ، وهذا يعني أن المحرك وراء النشاط في القطاع الخاص هو عامل الربح أساساً وليس تقديم الخدمات ذاته كما هو الحال في القطاع العام . بالإضافة إلى أن توفر عامل الربح يمكن من معرفة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة . وقد يقال بأن القطاع العام يمكن أن يستفيد من عامل الربح في بعض نشاطاته ذات الصفة التجارية ولكن إن حدث هذا فإن القطاع العام يهزم الفلسفة الرئيسية التي قام ليخدمها أساساً وهي تقديم الخدمات ــ خدمات التعليم ــ خدمات البريد والمواصلات وغيرها بغض النظر عن الربح أو الخسارة .

٢ ــ **الإدارة العامة تعمل في ظروف احتكارية ، بعكس الشركات**

والمؤسسات الخاصة الأخرى التي تعمل في جو من التنافس . ولذلك نجد أن الدولة تتفرد بأداء الخدمات وعلى نطاق واسع ، وإن قارنا وضعها بالقطاع الخاص لرأينا أن الأخير يعمل جاهداً للظفر والمقدرة على تركيز أقدامه ، وذلك بتحسين خدماته وتأمين قدر معقول من الربح لأن المنافسة بطبيعتها تخلق حافزاً للمثابرة والنهوض ، بل إن روح التنافس لا تقتصر على المؤسسة فحسب ولكنها تنسحب على الموظفين الذين يعملون في هذه المؤسسات المتنافسة ، فكثيرون منهم يبذلون أقصى طاقة ليبنوا قدراتهم وطاقاتهم الشخصية فيحظوا بتحسين وضعهم في المؤسسة نفسها أو تقدم لهم عروض مغرية في مؤسسات أخرى . وقد يقال إن بعضاً من المشروعات الخاصة تعمل في ظروف احتكارية أيضاً ولكن هذا لا يمنع من إقرار أنه على وجه العموم . . . فالقطاع الخاص يتنافس بينما الحكومات تعمل في ظروف احتكارية والتباين كبير وشاسع في الدرجة بين الاحتكار والتنافس .

٣ ـ **أهمية الموظف لا شخصيته** : نسبة لاتساع النشاط الحكومي وتشعبه ، فقد أصبح من الاستحالة أن يتعامل المسؤولون مع الجمهور بطريقة شخصية مباشرة الشيء الذي صبغ الخدمة باللاشخصية (Impersonal) فأصبحت هنالك لوائح وأسس على ضوئها تقدم الخدمات ، وهذا ليس في القطاع العام فحسب ولكنه موجود في المؤسسات الكبيرة . إنني أتفق مع من يقول بأن إتمام الأعمال على أساس الأشخاص فيه كثير من الروح الإنسانية والتي يجب أن تغلب على الأعمال سواء كانت خاصة أم عامة ولكن سواء في القطاع العام أو في المؤسسات الخاصة الضخمة ، فتقديم الخدمات على أساس شخصي (Personal) عملية تكاد تكون في حكم المستحيل . والخدمة اللاشخصية ممارسة بطريقة ودرجة أكبر في القطاع العام .

٤ ـ **استشعار الخدمة العامة** : ينبغي أن يكون المحرك الأول والدافع الأساسي في الإدارة العامة مسألة تقديم الخدمات لأفراد الجمهور مع الالتزام بالمساواة في المعاملة لكل الأشخاص في حيدة تامة ونزاهة وأمانة . ومن جانبٍ آخر فإن الأساس في قطاع إدارة الأعمال الخاصة هو العمل إعلامياً على إغراء الجمهور بالاعتماد على خدماته الإنتاجية طمعاً في تسويق أفضل لما يقدمه من خدمات . ويمكن في إدارة الأعمال الخاصة تفضيل بعض الزبائن وتمييزهم عن بقية الآخرين وخصهم بالسلع والخدمات بشروط حسنة ولا يعتبر هذا سلوكاً شائناً بالنسبة لرجال الأعمال الخاصة بعكس الوضع في الإدارة العامة .

٥ ـ **المحاسبة والمسؤولية العامة** : الإدارة العامة مسؤولة عن نشاطاتها لدى أفراد الجمهور وتخضع للمحاسبة الإدارية والسياسية والقضائية . والإدارة العامة تعمل حساباً كبيراً للمجتمع وللرأي العام خاصة في الأوضاع الديمقراطية ، لأن أي إجراء إداري يُتخذ قد يكون موضع تساؤل في « البرلمان » ويمكن أن تترتب عليه إجراءات أُخرى من تحقيق وتفتيش ومطالبة باستيضاح معين . . أما بالنسبة لإدارة الأعمال الخاصة فهي وإن كانت في بعض الأحوال قد تتعرض للنقد والتحقيق الإداري أو القضائي وخاصة حين يرتبط عملها بجهاز حكومي لتنفيذ بعض المشاريع مثلاً أو أن تمنح امتيازاً وفقاً لشروط ونظم خاصة ولم تلتزم بالعمل في حدود المتفق عليه إلا أن الأساليب الإدارية الحديثة تحاول أن ترقى بالإدارة الخاصة إلى مستوى الاتجاهات الحرة حيث لا يكون الاتجاه نحو تقييد نشاطات القطاع الخاص إلا عند التعارض والشطط عن سياسية الدولة العامة .

العلاقـات العامـة :

إن الأصـل في الإدارة العـامـة أن تـوفـر للمستفيـدين من خـدمـاتهـا المعلومات التي تتيـح لهم معرفة كيفية سيـر نشاطـات الجهاز الحكـومي ولذا فإن الطابـع المميز للإدارة العامة هو العلنية لا السـرية حيث ينبغي أن يستفـاد من وسـائـل الإعـلام المـرئيـة والمسمـوعـة والمقـروءة في بث مـا يحتـاجـه المستفيدون من معلومات عن الخدمات التي تقـدمها الأجهـزة الإدارية . على أن ذلك لا يعني التطرف في نشـر المعلومات كمـا في بعض الدول (السـويد مثـلاً) حيث تتيـح النـظم لكـل مـواطن فـرصـة الاطـلاع على أي ملفـات أو محفـوظات رسميـة ما عـدا ما يتعلق منهـا بأمن الـدولة . ومهمـا يكن فـإن الالتزام بهذا الأمر لا ينبغي أن يصل إلى الـدرجة التي تتيـح لـلأفراد الاطـلاع على الملفات والوثائق الرسمية .

ومن الحقائق التي ينبغي إدراكها أن الاهتمام بالعلاقات العـامة لم يحظ باهتمام كبير من قبل ، بـل إن الدولـة لا تتحمس كثيراً للصـرف لهذا الغـرض ولكن بدأ الاهتمام بهذا المجال في وقتنا هذا .

أما بالنسبة لإدارة الأعمال الخاصة فهي ليست ملزمة ولا مطالبـة بتزويـد المـواطن بما لـديها من معلومـات ولكن كل المؤسسـات الخاصـة لا تكلّ من الدعاية والإعلان لأعمالها وتعنى عناية خاصة بدراسة الرأي العام والاتجاهات والميـول السائـدة والمتوقعـة وتصرف كثيـراً في هذا المجـال لتحـظى بكسب الجمهور وإغرائه لشراء سلعها والارتباط بخدماتها .

بـالإضافـة إلى ما ذكـرنا فهنـالك تصـورات خاصـة راسخـة في أذهـان الجمهور وهي لا تخلو من الحقيقة بالنسبة للقطاع العام والأعمـال الخاصـة ، تلك التصـورات تتمثل في مـا يلاحظ من أن إجـراءات العمل الحكـومية ذات طبيعة معقدة وإن المجال فسيـح للفساد والرشوة والاختلاسات وإن المـوظفين

كسالى لا ينتجون إلاّ في حدود ضعيفة . . ومتدنية ، بعكس الوضع في القطاع الخاص الذي يعنى عناية فائقة بمستوى الأداء ويشدد في الرقابة المالية ويتسم الموظفين العاملون في القطاع الخاص بالنشاط المتصل . هذا التصور لا يخلو من صحة ولكنه آل إلى الزوال لأن الإدارة العامة بدأت تهتم كثيراً بتحسين تنظيماتها ونظمها وتطوير سبل تقديم الخدمة للجمهور والتأثير عليهم . وبدأت الإدارة العامة أيضاً تدخل الكثير من الحوافز في العمل ، بل إنها أصبحت تنشىء أجهزة متخصصة في عمليات التطوير الإداري وتحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل .

الإدارة والسياسة :

كل الإدارات العامة تعمل في مناخ سياسي (Political Milieu) ولا مفر للإداري من أن يعمل في مثل هذا الوضع ، لأن النشاط السياسي هو الطابع الغالب على الدولة ــ الحكومة . وكما ذكر الأستاذ ديموك فإن كل المنظمات من هيئات وأحزاب وأفراد تهتم كثيراً بالقرارات الإدارية وتتنافس للحصول على خدمات الدولة ، فلا يمكن لأي إداري أن يجلس في هدوء خارج الحلقة ليتفرج ويشاهد هذا الشد والجذب[1] .

No administrator can sit quietly outside the ring and watch this pulling and pushing.

فكل الموظفين يشتركون في النشاط السياسي الرئيسي وهو وضع السياسة العامة (Policy-making) بدرجات متفاوتة حسب وضعهم في السلم الإداري . فالذين يعملون في قمة السلم الإداري يلتصق نشاطهم بالمسؤولين السياسيين ويغلب على أعمالهم الطابع الإداري التنفيذي .

---

(1) Dimock and k. Public Administration, 1965, P. 37

وفي واقـع الأمر ، إنه من الصعوبة بمكـان رسم خط يوضـح الـوظائف السياسية من الـوظائف غيـر السياسيـة فالـوضـع يختلف حسب الأنظمـة ووفقاً للمؤسسات الإدارية نفسها . فالحساسية السيـاسية والنشـاط السياسي يختلف باختلاف المصالـح والمؤسسات ، فـالذي يعمـل في وزارة الداخليـة أو وزارة المالية ووزارة الخارجية يكون ألصق باتجاهات السياسة العامة من زميله الذي يعمل في وزارة البريد مثلاً . وفي النظام الأمريكي يحق لطبقة كبـار الموظفين (TOP EXECUTIVE) ممـارسة النشـاط السياسي الحـزبـي ، بينمـا النـظام السائد في إنجلتـرا يحرم على طبقـة كبار المـوظفين ذلك . وطـابـع الخدمـة العـامة في بـريـطانيـا الحيـدة والنـزاهـة الشيء الـذي أكسبهـا ثقـة القيـادات السيــاسيـة . وفي إنجلتــرا نـلاحظ أنهم يقسمــون الخـدمــة المـدنيــة إلى مجموعتين :

(١) المجموعة الإدارية .

(٢) المجموعة التنفيذية .

وبهذا الجهد من التوزيـع يحاولون أن يوضحوا أن هنالك مجموعـة من كبار الموظفين تسـاهم بدور كبيـر في وضـع السياسـة العامـة وإسداء النصـح والتـوجيه بينمـا المجموعـة الأخرى تنحصـر مهمتها في تنفيـذ السياسـة . وقد قررت (لجنة هوفر) الثانية في محاولة لتـوضيـح كبار المـوظفين الذين يغلب على نشاطهم الطابـع السياسي ، فذكرت مجموعة رؤساء المصالـح والهيئات والمؤسســات ونوابهم والسكـرتـاريـيـن ومسـاعـديهـم ورؤسـاء المكـاتب ذات الـطابـع السياسي وكـل رؤساء مكـاتب الإعـلام بـالمصـالـح بـالإضـافـة إلى المستشارين لرؤساء المصالـح .

وقد ساهمت عوامل كثيرة في تمكين الإدارة العامة من المشاركة الفعالة في وضـع السياسة العامة :

١ ــ إن المشكلة الرئيسية ، كما يقول الأستاذ ديموك ، أن الهيئة التشريعية لها كثير من الأعمال التي لا تمكنها من إيجاد الوقت الكافي للاهتمام بمسائل وضع السياسة .

٢ ــ إن توسُّع الإدارة العامة وتشعُّبها ساعد في ضرورة زيادة الاعتماد على الخبرة والاستشعار بالحاجة للقيادة المستنيرة الواعية في مجال الإدارة .

كيفية مساهمة الإدارة في وضع السياسة :

١ ــ الهيئات التشريعية تعتمد أساساً على المعلومات التي يوفرها الجهاز الإداري في اتخاذ القرارات وإصدار التشريعات في مسائل مختلفة في السياسة العامة ، بجانب ذلك فإن الجهاز الإداري هو الذي يعد مسودات القوانين .

٢ ــ بحكم قرب صلة كبار الموظفين بالقادة السياسيين ، فإنهم يؤثرون على السياسة العامة ، وذلك بتوجيهاتهم وآرائهم ومقترحاتهم وبهذا فهم ــ أي طبقة كبار الموظفين ــ يلعبون دور هيئة الضغط لإصدار قانون أو إلغائه أو اتخاذ قرار .

٣ ــ يتمتع الإداري بعد صدور القانون بسلطات كبيرة منها أنه في الكثير الغالب لا تغطي القوانين كل صغير وكبير ولذلك تناط بهم مهمة سد الثغرات بإصدار اللوائح والنظم (Sub-legislative) . . بجانب هذا ، فإن كبار الموظفين يتمتعون بسلطات تقديرية في تفسير وتنفيذ القوانين (Discretionary Powers) .

٤ ــ توكل إلى كبار الموظفين في كثير من الحالات مهمة فض النزاع بين المجموعات ذات المصالح المتعارضة وتفوض الإدارة في التوفيق ، أي أنه توكل إليها مهمة اتخاذ القرارات بعد تقدير المصالح الخاصة في ضوء المصلحة العامة .

إن الإداري الناجح هو الذي يتمتع بحاسة سياسية (Political Sense) تمكّنه من معرفة الناس وظروفهم وتساعده في تحقيق وتنفيذ أهداف إدارته مع كسب رضاء المجموعة التي يعمل فيها . فلذلك ينبغي على الإداري أن يرصد نشاطات الأحزاب والهيئات والمنظمات التي تؤثر على وضع وتنفيذ السياسة ويتعرف عليها . وفي نفس الوقت على الإداري ألاّ يهمل الرأي العام وأن يعمل على كسبه ، لأن من مشاكل النشاط الحكومي أنه لا يكفي أن تتم الإنجازات لتعلن عن المصلحة أو المؤسسة ولكن ينبغي أن يعرف الجمهور بنشاط المؤسسات ومنجزاتها وهذا ما حدا بعدد من المؤسسات والمصالح لإنشاء مكاتب للإعلام .

وفي ختام القول ، فإن الإدارة تساهم في السياسة بمفهومها الواسع ـ السياسة العامة ـ (Policy) . والإدارة والسياسة هما في الحقيقة وجهان لعملة واحدة القاسم المشترك الأعظم بينما العلاقات الإنسانية وهما نشاطان متلازمان :

If politics and administrastion are the opposite sides of a coin the currency is human relations.

نظريات (مدارس) الفكر الإداري

(اتجاهات حديثة في الإدارة والإشراف) :

كان العامل فيما مضى ، ونقصد بذلك أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر ، يؤدي عملة في إطار محدود من العلاقات لأسباب عديدة ، منها صغر حجم الوحدة وقلة عدد أفرادها وكانوا يتلقون تعليماتهم من صاحب العمل إذ أن صاحب العمل كان في نفس الوقت المدير ، وهو الذي يراقب العمال ، وهو الذي يقرر النشاط الذي يزاوله ، وهو الذي تقع على عاتقه كافة السلطات والمسؤوليات . فهو صاحب العمل ومنظمه

ومديره . وكان يطلق على مثل هذا النوع من الإدارة « الإدارة التقليدية » ، على أن ظهور التغيرات السريعة في الصناعة والاتصالات نتيجة الاختراعات المتتالية قلبت نظام الإنتاج الحرفي كما قلبت النظام الاقتصادي في تصميمه وتغيرت نظم الصناعة والعمالة والإدارة والتمويل والتسويق العالمية وترتب على ذلك تغير في التكوين الاجتماعي بمعناه الشامل . .

إن هذا التطور في النشاط الاقتصادي الذي ساد القرن العشرين أدى إلى نشأة وتطور « الإدارة العلمية » التي تستخدم الأسلوب العلمي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية . .

وقد تبع هذا التطور السريع والجذري في العلوم والفنون التطبيقية ازدياد الحاجة إلى تمويل المشروعات فأصبح من الضرورة وجود عدد كبير من الموظفين والعمال ، وزيادة التخصص في الوظائف للوفاء بمتطلبات مهام التنظيم والإدارة، وهذا ما جعل البعض من علماء الإدارة يصف عصرنا بأنه « عصر الثورة الإدارية » ، إذ أن التطور الاقتصادي في العالم الآن يتوقف بشكل أساسي على درجة المهارة الإدارية والفنية التي يستطيع بها الأفراد أن ينظموا ويديروا نشاطهم ويوجهوه . وما كان للدول المتقدمة أن تستطيع تحقيق أهدافها وتطوير مقدراتها لولا إيمانها بالتخصص الفني والإداري بكافة فنونه ونشاطاته وأدواته الحديثة[١] .

ويمكن هنا الإشارة ــ بإيجاز ــ إلى أهم نظريات (مدارس) الفكر الإداري ، والتي يعتبر بعضها ، من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والإشراف ، على النحو التالي :

---

(1) W. Brown, and D. Moberg, Organization Theory and Management, A Macro Approach (New York: J. Wiley, 1980), P. 109 - 110.

١ـ نظرية الإدارة العلمية: (The Scientific Managment)

ورائد هذه النظرية هو العالم الأمريكي (فردريك تايلور) ، ويعرف بـ « أبو الإدارة العلمية » وقد استمد تايلور أصول نظريته من الجذور الفكرية العتيقة للإدارة حيث كان يريد تطبيقها على نطاق ورش العمل التي كان يعمل فيها عند ظهور كتابه « مبادىء الإدارة العلمية »والمنشور في عام ١٩١١م . إن العمود الفقري لنظرية تايلور هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في العمل وذلك من خلال دراسة الزمن (Time) ، ودراسة الحركة (Motion) ، وتتمثل المبادىء الأساسية للإدارة العلمية في النقاط التالية[1] :

- إدخال الأساليب العلمية في تحديد العناصر الوظيفية « العمل / العاملين / أدوات العمل » ، بدلاً من الأسلوب الوهمي القائم على التقدير العشوائي . . من هنا يجب تحديد كمية ونوع العمل الذي يقوم به العامل وفقاً للدراسة العلمية لا التخمينية .
- اختيار وتدريب الأفراد وفقاً للمسلك العلمي القادر على حل المشكلات الصناعية والاجتماعية والإنتاجية .
- ضرورة التعاون الجماعي لتحقيق أهداف العمل فقط .
- مهمة الإدارة الأساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم . . بينما يتولى العاملون الجانب التنفيذي فقط دون سواه .

إن نظرية الإدارة العلمية ركزت فقط على العلاقة المزدوجة بين الإنسان والآلة وبالعكس . . ولم تعط أهمية لإنسانية الإدارة ، أو للمؤثرات البيئية

(1) F. Taylor, Scientific Management (New York: Harper, 1947), PP. 7 - 10.

الأخرى التي تدفع العاملين لعطاء إداري أفضل . وعلى أي حال فإن هذه النظرية القائمة على الأسلوب العلمي البحث في البحث والتحليل لا زالت تستخدم في بعض أوجه القرارات والسياسات والممارسات الإدارية ، وقد أحدثت بفلسفتها تغير جذري في الأوساط الصناعية والحكومية ، فهي أول مدرسة علمية منظمة قامت على أساس التجربة والمشاهدة وتحليل الأحداث والخروج منها بنتائج عملية .

٢ ـ نظرية النشاطات الإدارية :

إن رائد هذه النظرية هو العالم الفرنسي (هنري فايول) ، من خلال كتابه المعروف « الإدارة العامة والصناعية » والمنشور في عام ١٩١٦م . وقد حددت نظريته الأسس الإدارية التي لا زالت تعتبر من المبادىء الأساسية في الإدارة ، فمن خلال التجارب والخبرات والممارسات الإدارية التي انتهجها هذا العالم ، استطاع أن يحدد نشاطات وتقسيمات الأعمال الإدارية كما يلي :

- **العمل الفني** ، ويتمثل في الإنتاج .
- **العمل المالي** ، ويتمثل في قدرة البحث عن المال ، وفرص الشراء وحسن استخدامها .
- **العمل التجاري** ، ويتمثل في الشراء والبيع والتسويق والتمويل .
- **التأمين** ، ويتمثل في المحافظة على الأفراد والممتلكات .
- **العمل المحاسبي والإحصائي** .

أما أهم النشاطات والتقسيمات التي ركز عليها فايول في نظريته فهي ما أطلق عليه « الوظائف الإدارية » وقد حدد لها الأساسيات الأربعة عشرة

التالية[1] :

- التخصص وتقسيم العمل إدارياً وفنياً وتنفيذياً.
- ضرورة ترابط وتوازن السلطة والمسؤولية.
- ضرورة خلق النظام الذي يكفل الإشراف الإداري الفعال في جميع المستويات الإدارية .
- وحدانية الأوامر بحيث يتم تلقيها من مصدر واحد لتلافي الازدواجية .
- وحدة النشاط أو الوظيفة ، بوضع الوظائف المتشابهة تحت إشراف موحد .
- تلافي ازدواجية أهداف العمل ، والتنازع في الاختصاص . . وذلك بالتوفيق بين المصالح المشتركة .
- إشباع احتياجات الموظفين ، وكسب رضاهم .
- العدالة في طرق دفع الأجور ، والمساواة في التعامل مع العاملين .
- أهمية تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في العمل الإداري .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . . (بالأجر المناسب).
- توفير مبدأ الاستقرار والاستمرارية في العمل

(1) H. Fayol, General and Industrial Administration (London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. , 1949). Abstract.

- خلق التعاون وتشجيع التضامن بين العاملين . لما فيه مصلحة العمل .

- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

- تنمية روح المبادأة والابتكار في العاملين وتطبيق ما يتمخض بسببها من أفكار في محيط العمل . . (الإدارة بالمشاركة) .

وقد أوضح فايول أن عناصر الإدارة هي وظائفها ، وقال إنها تنحصر في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة . .

من هنا فإن ما توصل إليه فايول في نظريته من نتائج لا زالت صالحة وسارية المفعول في الوقت الحاضر على الرغم من مرور فترة طويلة عليها ، وعلى الرغم من أنها لم تشمل بعض المفاهيم الإدارية الهامة مثل رسم الأهداف ومدخل النظم ، ونظم المعلومات . . والتطوير التنظيمي الشامل . . وغيره .

٣ - نظرية تحليل العملية الإدارية :

ورائدها (لوثر جوليك) . . وتتشابه منهجية هذه النظرية مع مفاهيم فايول . فقد قسمت العملية الإدارية إلى عناصر سبعة تتمثل في كلمة (POSDCORB) . . وهي مجموع الأحرف الأولى لمرادفات هذه العناصر باللغة الإنجليزية . . وهذ العناصر هي[1] : التخطيط ــ التنظيم ــ التوظيف ــ التوجيه ــ التنسيق ــ التقارير ــ إعداد الميزانية ــ والرقابة المالية . .

إن هذه النظرية تنظر إلى هذه العناصر ــ نظرة شمولية ــ حيث ترى

(1) H. Henry, Public Administration and Public Affairs, 2nd ed. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980), PP. 32 - 34.

إمكانية تطبيقها في كافة المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن نوعية وطبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة وبصرف النظر عن البيئة التي تعمل فيها على أن ذلك لا يعني ـ كما ترى النظرية ـ تجاهل دور البيئة من حيث الأفكار والسلوكيات .

وباختصار فإن هذه النظرية تمثل قاعدة أساسية وسهلة لفهم مكونات العملية الإدارية . إن رائد هذه النظرية يعتبر من أشد المتحمسين بدور الإدارة العامة في حياة الدول والأمم ، لأنها ـ كما يقول ـ هي التي تنفذ التشريعات والأنظمة والقواعد وتجعلها ممارسات ونشاطات متقنة ومقبولة .

٤ ـ **النظرية البيروقراطية الإدارية** : (نظرية الروتين الإداري)

إن رائد هذه النظرية هو (ماكس فيبر) ، الذي أوضح بأن مفهوم البيروقراطية « أو الروتين » يتمثل في المنظمة التي تلتزم بأسس وإجراءات تحريريه مدونة ومتفق عليها سلفاً . وتطبقها بشكل رسمي على كافة العاملين والمتعاملين دون أي اجتهاد استثنائي أو مراعاة لأي ظرف خارجي وقد حددت هذه النظرية مواصفات أو خصائص المنظمة الإدارية في ظل البيروقراطية كما يلي[1] :

أ ـ الالتزام التام بتحديد أعباء ونشاطات المنظمات الحكومية كل على انفراد وتقسم على شكل واجبات رسمية ملزمة ، وتدون في سجلات خاصة .

ب ـ توزع الأعمال على الأفراد وفقاً للتخصص ، والمقدرة العلمية والخبرة العملية .

(1) M. Weber, Essays in Sociology. H. Gerth and C. W. Mills, Trans and eds. (New York: Oxford Univ. Press, 1946). Abstract .

- ضرورة التناسب بين الصلاحيات وحجم الواجبات الملقاة على العاملين .

- الالتزام التام بتعليمات وأساليب وطرق العمل وعدم الخروج مهما كان عليها . وإلاّ اعتبر ذلك مخالفة إدارية صريحة .

- ضرورة التدرج الهرمي الوظيفي في التنظيم الإداري للمنظمة .

- حظر العلاقات الشخصية في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين والاكتفاء بالعلاقات الرسمية .

- اللوائح والنظم هي أساس وجود الإدارة الحكومية ولذا فإن كل التصرفات الرسمية يجب أن تكون محددة سلفاً .

والحقيقة أن هذه النظرية رغم أنها هدفت أساساً إلى بناء النموذج الإداري المثالي الذي يمكن أن يكفل إنجاز الأعمال بموضوعية وفعالية ، إلا أنها بالغت في نموذجها إلى حد القول بأنه نموذج صالح لأي منظمة . وهذا غير صحيح في مجمله . . فالتنظيم غير الرسمي ، ومرونة الرقابة والإجراءات ، وظروف البيئة وتأثيراتها ، والترفيه البريء للعاملين ، وما إلى ذلك . . كلها عوامل ينبغي مراعاتها في التنظيمات الإدارية ، فبذلك يمكن أن تتوافق هذه التنظيمات ولا تتناقض مع ما يحدث في الحياة العملية . . ويصبح معنى البيروقراطية الإدارية عندئذ « سلامة التنظيم ومرونته » . أما الأخذ بالمفهوم السلبي البيروقراطي البحت . . الذي وصفته النظرية . . فلن يؤدي ، كما هو حاصل في بعض المنظمات ، إلاّ إلى البطء وتأخير الإنجاز وضعف الكفاءة في أداء العمل .

٥ - نظرية الأساليب الكمية :

إن نظرية الأساليب الكمية تتمثل في عدد من الأساليب العلمية

ــ رياضية وإحصائية ــ والتي يمكن انتهاجها في عمليات التخطيط الإداري والقوى البشرية . . وخاصة في منظمات الأعمال ، وأهم هذه الأساليب ــ بإيجاز ــ ما يلي :

(أ) **أسلوب شجرة القرارات** : وهو نموذج رياضي يصور تفاعل ثلاثة متغيرات هي البدائل ، والقيم ، والاحتمالات على شكل شجرة متفرعة . . ويبين أن أي بديل أو قرار تريد الإدارة اتخاذه سيكون له نتائج . . فالمهم هو أن تكون النتيجة محققة لأقصى عائد محتمل للمنظمة . . من هنا ، فإن هذا الأسلوب يهدف إلى الوصول إلى أفضل قرار لتحقيق أعلى نسبة من الأرباح .

(ب) **أسلوب تحليل نقطة التعادل** : ويعنى بحساب الربح المتوقع عند اتخاذ قرار معين . . وعلى الإدارة أن تتأكد من أن أي قرار تريد اتخاذه سيؤدي إلى تحقيق هدف الربح وزيادة الإنتاجية ، وتحليل نقطة التعادل عبارة عن خطة مستقبلية لزيادة الإنتاج . . وعلى ضوئها تتخذ الإدارة ، أو لا تتخذ ، قرارات استثمارية . ولذا فإن هذا الأسلوب هو أداة المنظمة لتقرير الإقدام على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة على ضوء التكاليف والإيرادات المتوقعة .

(ج) **أسلوب جدولة الأعمال** : وهو أسلوب هام يقوم على أساس توزيع الوقت على العمليات المطلوبة للإنتاج وتقديم الخدمات . . أي أنه يتمثل بشكل أساسي في تحديد مواعيد البدء والانتهاء في كافة مراحل العمل . . (عمل الآلات . . توزيع كمية العمل المطلوب على عدد العاملين الموجودين) . وأهم طرق هذا الأسلوب هو ما يعرف باسم (تقويم ومراجعة

البـرامـج ــ PERT) ، والذي يهتم بتحـديـد الـوقت المـطلوب لإتمام المشروع من خلال وضـع عدة تقديرات موضوعية للوقت لكل مرحلة من مراحل المشروع . كما أن هناك (طريقة المسار الحرج ــ CPM) والتي تهتم أيضاً بتحديد الوقت الكلي لإنجاز المشروع ولكن بناءً على تقدير واحـد وليس عدة تقـديرات كمـا في الطريقة الأولى .

(د) **أسلوب تخطيط ومراقبة المخزون** : وهـو أسلوب رياضي يقـوم على أساس تحديد الكمية الاقتصـادية للطلب ، وتحـديد نقـطة إعـادة الـطلب للمـواد الـلازمـة لـلإنتـاج . أي أن تقـوم الإدارة بتحـديد الكميـات اللازمـة من المواد والمستلزمـات الضروريـة للعمل ، وكذلك تحديـد نقطة إعـادة الطلب لمـواد الإنتاج التي تـوشك على النفـاذ . . معتمدة في كـل ذلـك على المعـادلات الرياضية الاقتصادية الخاصة بذلك . ويهدف هذا الأسلوب إلى توفير الاحتياجات من المواد بأقل تكلفة كلية ممكنة للمنظمة .

٦ ــ نظرية بحوث العمليات :

إن هـذه النظريـة تقوم ، من خـلال عدد من الأسـاليب العلميـة ، على أسـاس ضرورة تـوفيـر المعلومـات المنـاسبـة والبيـانـات الـدقيقـة عن جميـع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخـر في مشكلة إدارية معينـة . فهي تستخـدم الطريقـة العلميـة في المفـاضلة بين الحلول أو البـدائـل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة إدارية معينة من خلال المقـاييس الريـاضية ، وذلـك من أجل الوصول إلى الوسائل التي تتناسب مـع الأهداف المطلوبة .

من هنا ، فإن أسلوب بحـوث العمليات هـو أسلوب حديث الاستعمـال ويستخدم غالباً في منظمات إدارة الأعمال ويساعد المديرين بشكل عملي في

اتخاذ القرارات . وعلى أي حال فإن الأدوات والأساليب التي تستند عليها هذه النظرية تمثل ــ بإيجاز ــ فيما يلي[1] :

(أ) **أسلوب النماذج الرياضية** : وهو عبارة عن تقدير كمي رياضي للمشكلة موضع البحث ، أما النموذج هنا فهو عبارة عن عرض وصفي لموضوع معين . . ويتم بناء أو إعداد النموذج عن طريق قيام الإدارة بشرح المشكلة التي تواجهها ، وكيفية علاجها ، والصعاب المحتمل مواجهتها . ومن ثم تأتي مسؤولية الفريق المكلف ببحث المشكلة علمياً وفنياً ، وإعداد النموذج المطلوب واختباره وعرض كل خطوة على الإدارة لتكون على علم بالنموذج المقترح . النماذج قد تكون مثلاً : خرائط ، عناوين ، مدن ، نماذج تصميم ، برامج علمية . . . إلخ . وعلى أي حال ، فإن تصميم النموذج يتم وفقاً لطبيعة المشكلة موضوع البحث .

(ب) **أسلوب البرمجة الخطية** : وهو أسلوب رياضي يقوم على أساس تحديد الوضع الأفضل والأنسب لطرق استخدام موارد المنظمة (الأموال ــ المعدات ــ المواد الخام ــ الأفراد) وتوزيعها على عوامل الإنتاج أو التسويق من أجل الوصول إلى أقصى ربح أو أدنى تكلفة . وعلى ضوء هذا التحديد تعتمد الإدارة اتخاذ قرار إداري معين .

---

(١) مدني عبد القادر ، الإدارة ــ دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة ، ١٤٠١هـ ــ بتصرف من الصفحات ١٥٧ ، ١٦٠ ، ١٦٢ ، ١٦٨ ، ١٧٠ ، ١٧١ .

(ج) **نظرية الاحتمالات** : وتتمثل في ذلك الأسلوب أو المنهج الذي يهدف إلى التخفيف من درجة عدم التأكد التي تتصف بها الكثير من القرارات الإدارية . ولذا فهو يقوم على الاحتمال المدعم بالتجربة بأن أحداثاً يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال حالة معينة . . وهذا الاحتمال المتوقع هو بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها في موضوع النقاش بدلاً من الخوض في المجهول . وعلى أي حال فإن تطبيق هذه النظرية في حل المشكلات الإدارية يتطلب اتخاذ ما يلي : تحديد البدائل الممكنة ـ تحديد النتائج المحتمل تحقيقها من كل بديل ـ تخصيص نسب احتمالات لكل نتيجة متوقعة ـ حساب النسب المتوقعة إحصائياً لكل بديل ـ اختيار البديل الذي يحقق أعلى نسبة إحصائية ممكنة .

(د) **نظرية المباريات** : وهي عبارة عن منهج يستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية ويقوم على افتراض أن الإدارات في منظمات الأعمال تتنافس دائماً على تحقيق هدف واحد هو الحصول على أقصى عائد أو أدنى خسارة ممكنة . . ولذا فإن على الإدارة ـ من خلال رسم استراتيجية مثالية ـ معرفة ردود فعل المنافسين إزاء القرارات التي تتخذها على اعتبار أن كل فعل له رد فعل . . والعمل من خلال قياس ردود الفعل إلى تحقيق أقصى كسب ممكن أو تجنب أي خسارة محتملة .

(هـ) **أسلوب التماثل** : (**Simulation**) ، ويقوم منطق هذا الأسلوب على أساس تصوير الواقع الفعلي للمشكلة الإدارية موضوع البحث من خلال استخدامات البيانات والمعلومات الحقيقية

المتوفرة ، وبرمجتها في الحاسب الآلي لاختبار درجة ثباتها ـ أو تغيرها ـ والوصول بالتالي إلى أفضل بديل ممكن لعلاج المشكلة .

والحقيقة أنه على الرغم من استخدام نظرية بحوث العمليات بأساليبها في كثير من المنظمات . . إلّا أن هناك بعضاً من المعوقات التي تحد من التوسع في استخدامها مثل المبالغة في تقدير بعض العمليات الرياضية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات . . وصعوبة قياس بعض العوامل التي تؤثر على المشكلات المراد بحثها .

٧ ـ نظرية العلاقات الإنسانية :

بعد أن ظهرت « نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة » (١٩٢٤م) نتيجة للتجارب الثلاث التي أجراها (ألتون مايو وزملاؤه) في شركة (وسترن اليكتريك) بدأت المنظمات والأجهزة الإدارية تأخذ اتجاهاً آخر في علاقاتها الوظيفية . فبعد أن كانت اهتماماتها منصبة على دراسة الوقت ، والحركة ، والإنتاجية ، ودراسة التنظيمات الإدارية ، والالتزام النظامي . . أخذت تهتم بالعاملين واعتبار أن الإنسان هو أهم عناصر الإدارة جميعاً .

لقد استغرقت التجارب الثلاث ما يقارب ستة أعوام ، فقد كانت التجربة الأولى اختبار العلاقة بين العوامل المادية والطبيعية في العمل والكفاية الإنتاجية للعاملين ، وجاءت النتيجة بمفهوم جديد هو أهمية الروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة . وكانت التجربة الثانية هي أثر وقت الراحة ومدته على الكفاية الإنتاجية وأظهرت النتائج أهمية مراعاة الظروف المعنوية للعاملين . ثم أجريت التجربة الثالثة لمعرفة أثر طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية وأكدت النتائج أن الإنتاجية لها ارتباط وثيق بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين . . وأن عدم مراعاة هذه

الظروف يؤثر سلبياً على الإنتاجية كماً ونوعاً[1].

هـذه التجارب الثـلاث أحدثت مفهـوماً جـديداً في علم الإدارة ، حيث أكّدت بوضوح أهمية مراعاة العنصر البشري العامل في الإدارة وأن ذلك يؤدي إلى رفـع الكفـاية الإنتـاجية للعـاملين ، ومن هنا اعتبـر العامـل الإنساني أهم دافـع للفرد في العمل ، وأفضل حافز لزيـادة الإنتاجيـة ، بل إن هـذا العامـل يفوق ما قد يحدثه العنصر المـادي من دافعية ورضـاء عن العمل . إن الـرضا عن العمـل لأسبـاب مـاديـة هـو في العـادة (رضـــاء وقتي . . يـزول بـزوال المؤثر) ، بينما الرضا عن العمـل لأسباب سلوكيـة إنسانيـة . . هو في العـادة رضــاء يتصف بالـديمومـة ، أي أن فيه تثبيت لاستمـراريـة الـرضـا لارتبـاطـه بالوجدان الإنساني . وفي هذا المقام يلاحظ أن هذه النظرية ركزت اهتمامهـا على العلاقات الإنسـانية بين العـاملين . . بينما ركـزت نظريـة الإدارة العلمية اهتمامها بالعمل وضرورة أدائه وفقاً للأسلوب العلمي البحث . . .

٨ ـ نظرية السلوك الإداري :

ظهرت هذه النظرية كنتيجة لتطور الفكـر الإداري بعد الحـرب العالميـة الثانية ، وقد اهتمت أساسـاً بما وصفتـه بـ (الطريقـة العلمية لـدراسة السلوك الإنساني) . . والتي تتمثل ، كما ترى النظرية ، في الاهتمام بسلوك الإنسان في إطـار العوامـل البيئية المـوجـودة في المجتمـع ـ أيـاً كـانت طبيعـة هـذه العوامل ـ ولذلك فهي تهدف إلى إضفاء الدقة في تحليل وتشخيص المشاكل الاجتماعية والإنسانية التي تواجهها المنظمات الإدارية .

إن جـوهر هـذه النظريـة هو التتبـع الميـداني للسلوكيـات الصـادرة من

---

(١) علي عبـد الـوهـاب ، مقـدمـة في الإدارة ، معهـد الإدارة العـامـة ـ الـريـاض ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٠١ .

الأفراد والمنظمات عن طريق إعداد البحث العلمي المعتمد على المعلومات الأساسية التي تتمثل في إجراء المقابلات ، وتصميم استمارات الاستفتاء ، ومراقبة التصرفات ، والارتباطات والعلاقات الإدارية عن كثب ، ومن ثم تحليل المعلومات والنتائج في إطار البيئة الموجودة وليس على ضوء المبادىء والقواعد المجردة كما كانت تفعل الاتجاهات التقليدية . . وبهذه المنهجية العلمية السلوكية يمكن التوصل إلى أفضل الطرق في معاملة وتوجيه العاملين وبالتالي تحقيق أهداف العمل بالكفاءة المطلوبة .

٩ ـ نظرية مدخل وتحليل النظم : (الإدارة ودراسة البيئة)

في بداية الستينات بدأ استخدام هذه النظرية كواحدة من أحدث النظريات السلوكية في الإدارة ، وقد كان للعالم الاجتماعي (تالكوث بارسون) دور كبير في هذا الشأن . . إن هذه النظرية تعتبر النظم أو الأنظمة هي أدق وحدة يمكن أن يعوَّل عليها في الأبحاث والدراسات . . فالمجتمع الإنساني بأسره يتكون من عدة وحدات هامة هي (النظم الاقتصادية ـ السياسية ـ الاجتماعية ـ الإدارية) ، ولعل النظام الإداري أهمها لكونه نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالأنظمة الأخرى ، وبالبيئة الخارجية التي تحيط به . من هنا فإن غزارة إنتاجية المنظمة ـ كما ترى النظرية ـ تتوقف أولاً على مدى العناية بتنظيمها وعناصرها الداخلية ، كما تتوقف ثانياً على مدى ما تقدمه البيئة لها من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية[1] . إن هذه النظرية تبين لنا عدة (عناصر) أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة ، هذه العناصر هي :

---

(1) D. Katz and R. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2 ed. (New York: J. Wiley, 1978), Ch. 2. Abstract.

- المدخلات : وتعني دراسة جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانيات بشرية ـ مادية ـ فنية ـ معنوية).

- المخرجات : وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات ، سواء كانت سلعاً أم خدمات .

- العمليات : وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

- ترجيع الأثر (Feedback) : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات ، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية .

١٠ - نظرية اتخاذ القرارات :

إن رائد هذه النظرية هو (هربرت سيمون) ، حيث يعتبر من أشهر الرواد السلوكيين في الإدارة العامة . فكتابه « السلوك الإداري » يعدّ نقطة الانطلاق للمنهج السلوكي بشكل عام ، وللاتجاه الكمي في صنع القرارات الإدارية بشكل خاص . لقد أكد سيمون في نظريته أن (الضابط الموجه للسلوك الإداري هو كفاية القرار) . وقد قسم القرار الإداري إلى عنصرين ، هما[(١)] :

- عنصر التكلفة : ويدخل فيه ما يتطلبه القرار الإداري من المال والوقت والجهد خلال المراحل الأساسية لصنع القرار ، وهي : مرحلة الإعداد ـ مرحلة جمع المعلومات ـ مرحلة تحليل البيانات ـ مرحلة اقتراح البدائل ـ مرحلة اختيار البديل الأنسب .

---

(1) Herbert Simon, Administrative Behavior (New York : The Macmillan Company, 1950). And also, H. S. , The New Science of Management, N. Y. , Harper Co. , 1960 Abstract.

عنصر المتابعة : ويدخل فيه مراقبة نتائج القرار المتخذ ، ومتطلبات تطبيقه ، والتأكد من ارتباطه وانسجامه مع الأهداف والسياسات العامة للمنظمة .

١١ ـ النظرية الإدارية المقارنة :

وتعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة ، وقد برزت بجهود أستاذ الإدارة العامة المقارنة (فريدركس) ، وذلك من خلال كتابه « الإدارة في الأقطار النامية » عام ١٩٦٥م . وقد دعا إلى الاهتمام بعملية التوفيق بين دراسة الوظائف العامة ودراسة الأجهزة الإدارية التي تتولى ممارستها ، وهو ما أسماه بـ (التحليل الوظيفي التركيبي) . إن هذه النظرية تؤكد وجوب أن تكون التنظيمات الإدارية للدول النامية نابعة من صميم البيئة التي تعمل فيها ومطابقة للمشاكل التي تعاني منها . . فلا تكون تنظيمات نابعة من بيئات مختلفة . . أي أن يكون التنظيم الإداري لأي بلد مبنياً على تجارب وأبحاث قد أُجريت في نفس البلد المراد دراسته . ولذلك فإن ما يصلح للبيئة الغربية الصناعية من أفكار ونظريات إدارية ليس بالضرورة أن يكون صالحاً للبيئات النامية ، لاختلاف مدى المقدرة والكفاءة فنياً وبشرياً ومالياً من ناحية ، ولتباين القيم والمعتقدات من ناحية أخرى ، لذا فالقطر النامي مدعو إلى إجراء بحوثه وتجاربه الإدارية على ضوء جذوره البيئية حتى يستطيع استنباط قواعد وأسس وتنظيمات إدارية مطابقة للواقع الذي يعيش فيه . . ولا يعتمد جذرياً ودون ضوابط على (استيراد) وتطبيق الأفكار والتجارب الإدارية التي أُجريت في مجتمعات تغاير سلوك وطبيعة مجتمعه ، وبيئات تخالف بيئته . . وعدم مراعاة ذلك ، يترتب عليه الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسلوكية والثقافية والعقائدية .

من هنا فإن رواد النظرية الإدارية المقارنة أكّدوا أنه لا يمكن الاعتماد على نظريات تكون صالحة التطبيق لكل المجتمعات إلاّ إذا قمنا بتجارب

وأبحاث في عدة مجتمعات مختلفة البيئات ، ثم نقوم بالدراسة المقارنة بينهما كي يمكن التوصل إلى نظريات وقواعد يمكن تطبيقها في تلك البيئات وتكون صالحة (لمعظم) البيئات . وهذا في الواقع يؤكد أهمية أن تكون الممارسات والنظريات الإدارية لأي بلد نابعة من صميم بيئته وواقعه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي . وهنا تكمن القدرة والمهارة في الاستفادة من الإدارة ، كأفكار ، ونظريات . . وتحويلها إلى ممارسات تطبيقية منسجمة وغير متنافرة مع الظروف والأحوال السائدة في بيئة المجتمع .

١٢ ـ نظرية الإدارة بالأهداف :

وهي مدرسة إدارية حديثة تنظر إلى العملية الإدارية بصورة متكاملة ورؤية شاملة . . فهي تهتم بتحديد أهداف العمل ، وأهداف العاملين ، وخلق الانسجام بينهما . ويتم ذلك بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين . وبعد عملية تحديد الأهداف يكون النقاش المشترك أيضاً حول أفضل الطرق والمعايير المؤدية لبلوغ الأهداف ، ومعرفة الأنشطة والواجبات التي سيقوم المرؤوس بأدائها والتسهيلات التي سيتولى الرئيس تقديمها للمرؤوس أثناء تأدية عمله . ويلاحظ أن ذلك كله يتبلور في الواقع على شكل خطة ذات مرحلة زمنية محددة تكون عادة لمدة سنة وتحدد فيها الموارد اللازمة للتنفيذ بشرياً ومادياً وفنياً ومعنوياً ، وعند الوصول إلى نتائج الممارسات الموصلة للأهداف تتم بالمشاركة عملية استعراض هذه النتائج وتقويمها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفاً وعندها تكتشف الأخطاء ـ إن وجدت ـ ويحدد مجالها وأبعادها وأسبابها والطرق المناسبة لعلاجها . . وهكذا تستمر عملية تحقيق الإدارة لأهدافها وأهداف موظفيها بشكل منسجم وبطرق تعتمد على المشاركة والجماعية في كل فترة زمنية[1] .

---

(١) علي عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف : نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد ـ الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٠هـ ـ بتصرف .

إن من أهم مميزات هذه النظرية أن دافعية العاملين في ظل تطبيقها قوية جداً ، وذلك لاشتراكهم في عملية وضع وإعداد وتحديد الأهداف ، وتقويم النتائج . وهذا الاشتراك هو بمثابة الدافع والحافز الفعال لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية . من هنا فإن الإدارة بالأهداف هي طريق حفز استراتيجي لأنها تؤدي إلى التزام الموظف بالوصول إلى إنجازات معينة ، كما تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا بين الأفراد في المنظمة الواحدة محققة بذلك التوازن والانسجام بين أهداف العمل . . وأهداف العاملين . ولعل أهم ما يواجه هذا الأسلوب من صعوبات ، هي :

- التنافر وصعوبة الوئام بين بعض الأهداف سواء كانت عامة أو تفصيلية .
- أنها صعبة التطبيق في المجتمع الذي تتدنى فيه درجة التقدم والتطور بمعناه الشامل .
- أنها تحتاج إلى وعي علمي وتدريبي وتكامل تام في الجهود .
- صعوبة تحديد معايير دقيقة للنتائج المراد تحقيقها في بعض الأعمال .
- أن ممارسة مفاهيمها يحتاج إلى وقت طويل . . وتكاليف باهظة .

. . ومهما يكن ، فإن نظرية الإدارة بالأهداف فكر إداري حديث يجدر بأي منظمة إدارية العمل على تطبيقها بكفاءة وفعالية .

١٣ـ نظرية الإدارة بالاستثناء : (التفويض الإداري)

تمثل هذه النظرية أسلوباً من أساليب التفويض في السلطة الإدارية . هذا التفويض يعتبر أحد دعائم التنظيم الإداري ، وهو الذي يحقق اللامركزية في نطاق السلطة والمسؤولية . إن التفويض بمفهومه العام هو أن يمنح

الرئيس الإداري سلطة معينة إلى إداري أدنى منه في المستوى). على أن منطق هذه النظرية يقوم على أساس أن يضع مدير الإدارة حدوداً يستطيع من خلالها المرؤوسون أن يديروا أمور وشؤون العمل، ولا يتدخل المدير بصورة مباشرة إلاّ إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الحدود المرسومة سلفاً، إن هذا لا يعني أن يتخلى المدير عن سلطاته واختصاصاته وإنما هو ينيب المرؤوسين ويفوضهم وفقاً لضوابط محددة في تولي مهام العمل الروتينية والإجرائية .. ويتفرغ هو بالتالي إلى الأعمال التي لها صفة الأهمية : كالأنشطة التخطيطية ، والتنظيمية ، والرقابية[1] .

ومهما كان .. فإن مسؤولية المدير الإداري تظل قائمة إلى جانب المرؤوسين عن سلامة التنفيذ ومستوى الأداء ، فالمسؤولية في حالة التفويض تعتبر « مسؤولية ثنائية » ، ولهذا يتابع الرئيس أعمال المرؤوسين المفوضين ويراقبها .. وإذا حدث خروج عن الإطار المحدد للتفويض فعلى الرئيس التدخل مباشرة لإصلاح الوضع وإرجاع الأمور إلى نصابها . وعلى الرغم من أن بعضاً من علماء الإدارة يشير إلى أهمية أن يتوسع الرئيس الإداري في تفويض سلطاته إلى معاونيه ومساعديه المباشرين .. ويكون على نطاق أضيق بالنسبة لغيرهم من المستويات الدنيا إلاّ أن التفويض على وجه العموم يمكن أن يتم في صور متعددة ، فقد يكون تفويضاً كاملاً للسلطة دون قيود على سلطة المرؤوس .. وقد يكون تفويضاً لأداء مهام وواجبات محددة ، بغض النظر عن طبيعة هذه المهام والواجبات .. وقد يكون تفويضاً استثنائياً وهو أن يقوم المدير برسم حدود للسلطة والمسؤولية يمكن للمرؤوسين من خلالها ممارسة مهام العمل دون الرجوع للرئيس حيث لا يكون له التدخل المباشر

(1) L. Bittel, What Every Supervisor Should know (New York: McGraw-Hill, 1980) PP. 204 - 205.

إلّا عندما تدعو الضرورة إلى ذلك ، كتجاوز الحدود المحددة . . أو عدم قدرة العاملين على التصرف ضمن هذه الحدود بالكفاءة والاقتدار اللازمين . ومجال هذا النوع من التفويض عادة هو الأعمال الإجرائية ذات الصفة الروتينية .

١٤ - نظرية الإثراء الوظيفي: (التناوب - الرحي - الوظيفي) (التوسع الوظيفي)

بإيجاز . . فإن منطق هذه النظرية يقوم بشكل أساسي على « التوسع الوظيفي » . . وهو الانتقال بأداء الموظف من مجرد تكرار أعمال روتينية محددة إلى أداء مهام أخرى إضافية داخلة في نطاق طبيعة العمل الخاصة بالموظف . هذه المهام الإضافية قد يكون لها الصفة التنفيذية أو الصفة الإشرافية . فالهدف منها عموماً هو تطوير قدرات الموظف ، والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ، وإعطاء الوظيفة ما تستحقه من جهد وفكر ، والاستفادة من مهارات وأفكار الموظف الإبداعية إلى أقصى حد ممكن . وبذلك يمكن القضاء على الملل والإحباط الوظيفيين اللذين ينتجان عادة من التقييد الدقيق لمهام العمل . وممارسة الموظف لها لفترة زمنية طويلة . من هنا ، فإن تطبيق منطق هذه النظرية في الجهاز الإداري يجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم للعمل مما يدفعهم إلى مزيد من العطاء ومزيد من الإنتاجية . على أنه يجب عند تطبيقه مراعاة البناء التنظيمي للمنظمة ، وطبيعة الأعمال الممارسة ، ونوعية العاملين بالمنظمة وقدراتهم ، ومدى وجود وصف وظيفي للوظائف ، ومدى مرونة الأنظمة واللوائح المعمول بها . . .[1] .

---

(1) J. Halloran, Applied Human Relations: An Organizational Approach (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1978), PP. 113 - 114.

أما « التناوب ــ الرحى ــ الوظيفي » كأسلوب إداري ، فإنه وثيق الصلة أيضاً بعملية الإثراء الوظيفي ، ويقوم على نفس المنطق تقريباً ، حيث تسند الإدارة إلى الموظف بين حين وآخر ــ تكون في العادة سنة ــ أعباء ومسؤوليات جديدة ــ إشرافية أو تنفيذية ــ وليست بالضرورة أن تكون داخلة في صلب وصميم طبيعة عمل واختصاص الموظف ، لكنها قريبة منها على نحو أو آخر . وبهذا الأسلوب يمكن بفعالية إشباع حاجات الموظف النفسية والذهنية والاجتماعية ، ومساعدته في تحسين مهاراته ، وصقل خبراته ، وزيادة معلوماته . . فينعكس أثر كل ذلك على زيادة الكفاءة في أداء العمل . . على أنه يجب أن يراعى أيضاً عند تطبيق هذا الأسلوب ما سبق ذكره بخصوص منطق الإثراء الوظيفي .

إذن ، بعبارة أخرى ، يقوم الإثراء الوظيفي على منطق تدعيم الوظائف بأكبر قدر ممكن من الإنجاز والتقدير والتحدي والمسؤولية في العمل وخلق فرص أكبر للتقدم الشخصي . أما الرحى الوظيفي فيتمثل في تنويع مكان العمل للسماح للعامل بالتنقل من عملية إلى أُخرى في نفس قسمه ، أو إلى أقسام أُخرى ، ليتمكن من إتقان عدد من العمليات الوظيفية وزيادة مهاراته وقدراته ومعرفته بأعمال منظمته على نحو متكامل . ويأتي التوسع الوظيفي ليتناول أعماق الوظيفة ويكفل للموظف الفرصة للنمو الذاتي والنضوج الوظيفي عن طريق توزيع الواجبات وإسناد أعباء ومسؤوليات إضافية للموظف الذي يظهر كفاءة أعلى في أداء عمله . وهذا كله يزيد من فرص الإشباع لحاجات العاملين ويقضي على التكرار والرتابة في العمل .

نظريات الرضاء الوظيفي
(الشخصية / العدالة / الدوافع / الحوافز) :

(Job Satisfaction, Personality, Equity, Motivations, Incentives)

إن شخصية الإنسان . . وعمليتي الدوافع والحوافز تعتبر لبنات متماسكة ووثيقة الصلة ببعض إلى حد يصعب التفريق بينها ، سواء في مجال العمل الوظيفي . . أو في الشؤون العامة الأخرى . وقد اهتمت الإدارة المعاصرة بهذه اللبنات لما لها من تأثير على العمل والعاملين في كافة المنظمات ، وعلى مبدأ الرضاء أو عدم الرضاء عن العمل . وقد كان لأبحاث المدرسة السلوكية على اختلاف مشاربها دور كبير في خلق هذا الاهتمام .

إن الشخصية ـ كما حددها علماء السلوك ـ هي النتاج العام لمجموعة من العوامل هي العوامل الجسمية (نواحي القدرة ، أو العجز) . . . والعوامل النفسية (القدرات ، المهارات ، العواطف ، الميول) . . والعوامل الاجتماعية البيئية . وجميع هذه العوامل ذات تأثير كبير في تحديد وتكوين شخصية الفرد . . وعلى أساس ذلك فسرت الشخصية بأنها مجموعة صفات وخصائص الإنسان كما تظهر في عاداته وأفكاره واتجاهاته واهتماماته وعواطفه وميوله وأسلوبه في العمل وفلسفته في الحياة . . .[(١)] .

ويمكن إدراك أبعاد الشخصية في العمل الإداري من خلال نموذج « التكيف الوظيفي » الذي قام بشرحه (سيزلاجي) وزملاؤه عام ١٩٨٠م ، فقد تبين أن سلوك الموظف في ميدان العمل يعتمد على درجة التوافق بين صفات شخصية العاملين ومطالب العمل . فكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما

---

(١) مختار حمزة ـ مبادىء علم النفس ، دار المجمع العلمي / جدة ـ ١٤٠٠هـ . ص ٢٩٠ ، ٢٩٢ .

كان ذلك أدعى إلى الرضاء عن العمل ، وبالتالي إنتاجية إدارية أفضل . من هنا ينبغي على الإدارة الاهتمام التام بأبعاد أو صفات شخصية الموظف الشاملة كالحاجات الإنسانية والاجتماعية والوظيفية ، والدوافع ، والقدرات ، والقيم ، والمواقف ، والاتجاهات ، والفروق الفردية . . وغيره ، لما لذلك كله من أثر في تعزيز انتماء الفرد للمنظمة ورضاه عن العمل وبالتالي قدرته على تقديم عطاء إداري أفضل .

ومن ناحية أخرى فإن الدوافع ـ كما فسّرها علماء السلوك في كثير من نظرياتهم ـ عبارة عن حاجات (Needs) يسعى الإنسان إلى إشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدّته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب . من هنا فإن الرغبة لإشباع حاجة أو تحقيق غاية هي القوة المحركة لدوافع الفرد لتخطيط سلوكه ومن ثم تحديد نوع نشاطه الذي بواسطته يتم إشباع الحاجة أو تحقيق الغاية . هذه الحاجات أو الغايات قد تكون مادية (المأكل ، المشرب ، المسكن) . . أو قد تكون حاجات نفسية (كالطموح الوظيفي) . . أو اجتماعية (كالشهرة ، والحرية) .

ومن هنا أيضاً فسرت الحوافز على أنها لبنة مكملة لدوافع الإنسان ، أي أنه متى ما حصل على ما يريده من حوافز فإنه يستخدمها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأنشطة محددة بالشكل الذي يشبع حاجاته ويرضي طموحاته ويحقق أهدافه ورغباته . . ولذلك ، فقد تم تقسيم سلوك الفرد إلى : سلوك مجزي وهو أن يحقق الإنسان هدفاً من أهدافه دون عوائق . . وسلوك محبط وهو قصور الفرد في تحقيق هدفه إما بشكل جزئي أو كلي . . وسلوك دفاعي ويتمثل في عدة وسائل دفاعية يمارسها الفرد بهدف منع أو تلاقي أي إحباطات قد تقود إلى الفشل في تحقيق ما يصبو إليه (القمع ، الكبت ، النقل ، الإسقاط ، حلم اليقظة ، التبرير ، النكوص ،

التعويض)[1] .

(*) بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة عام ١٩٢٧م ، تعددت النظريات في ميدان الدوافع ، والرضاء الوظيفي . ولعل نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (مازلو ١٩٤٣م) ، ونظرية العاملين (هرزبرج ١٩٥٩م) هما أهم الدراسات والبحوث التي أُنجزت في ميدان الدوافع[2] :

فـ « نظرية مازلو » تقوم على منطق أن الإنسان لديه عدد من الحاجات . وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي يبدأ من (الحاجات المادية : الماء ، الأكل ، الجنس ، السكن . .) ثم الحاجات إلى الأمن : الأمن الاجتماعي ، الوظيفي . . ثم الحاجات إلى العلاقات الاجتماعية : الصداقة ، العطف . . ثم الحاجات إلى القيمة الذاتية واحترام الآخرين له : القوة ، الإنجاز ، الاستقلال ، الحرية ، السمعة . . ثم أخيراً الحاجة إلى التكوين الذاتي الراقي ، أي أن يكون الفرد ما يود أن يكون .

وكل هذه الحاجات يشبعها الإنسان بصورة تدريجية ، فعندما تشبع حاجات الإنسان المادية الأساسية بدرجة مرضية تبدأ الحاجة إلى الأمن بالإلحاح . . وهكذا بالنسبة للحاجات الأخرى .

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو ، كقولهم إن

---

(١) ناصر العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ــ الرياض ، ١٤٠٥هـ ، ص ٨١ ، ٨٤ .

(٢) صلاح عون الله ، مذكرات في السلوك الإداري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٣٩٨هـ ، ص ٩ ، ١٢ ، ٢٦ ، ٢٧ .

الأفـراد يختلفون تمـاماً في تـرتيبهم للحـاجـات التي يـريـدون إشبـاعهـا كمـا يختلفـون أيضاً في درجـات الأهمية أو الأوزان التي يعـطونها لكـل حاجـة من الحاجات . . وإن الـزمن يعتبر عـاملاً هـاماً في تـرتيب حاجـات الفرد ودرجـة الأهميـة التي يخصصها لكـل حاجـة منها ، أقـول رغم كـل هـذه الانتقـادات وغيرها : إلّا أن هذه النظرية لا زالت بحق تعتبر فاتحة علمية هامة في القضايا الإدارية والسلوكية .

أما بالنسبة لنظرية العاملين « لهرزبيرج وزمـلائه ماسنـر وسيندرمـان » ، فإنها قـدمت بناء على دراسـة شاملة لمـائتين من المهندسين والمحـاسبين في مدينة بتسبرج لمعرفة دوافـع العاملين ومـدى رضائهم الـوظيفي تجاه الأعمـال التي يمارسونها . . ونشرت في كتابهم المشهور « الـدوافـع إلى العمل » عـام ١٩٥٩م . وقد توصلت هذه النظرية إلى نتائـج مفادها أن هناك عوامل خاصـة تـدفـع الفرد إلى العمـل وتسبب الشعـور بـالـرضـاء التـام عن العمـل . هـذه العوامل هي : (الإنجازات ــ الاعتراف من الزملاء والإدارة ــ العمل نفسه ــ التقـدم والترقي ــ المسؤوليـات ــ النمو) ، وهـذه تسمى العـوامـل الـدافعـة (Motivation Factors) .

وهناك ، من ناحية أخرى ، عوامل خاصة تحمي وتصـون الفرد ولكنهـا لا تقوده ، ولا تدفعه إلى العمل ، بـل تولـد الشعور بعـدم الرضـاء أو الاستياء الشـديد من العمـل . . هذه العـوامل هي : (سيـاسة الإدارة والإجـراءات ــ الإشراف ــ العلاقـة مـع الرؤسـاء والمرؤوسين ــ الحيـاة الشخصية ــ الحـالة الاجتمـاعيـة ــ الأمـان في العمـل) ، وهـذه تسمى العـوامـل الصحيـة (Hygiene Factors) .

فعندما تزداد درجة إشبـاع العوامـل الصحية يقـل الشعور بـالاستياء إلى النقـطة التي يصل فيهـا هذا الشعـور إلى درجة الحيـاد . . أي الـدرجـة التي

لا يوجد فيها شعور بالاستياء . أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضاء يزداد حتى يصل درجة الرضاء التام .

ولعل أهم ما وجه إلى هذه النظرية من نقد هو القول بأن هرزبيرج وزملائه استخدموا وسيلة واحدة فقط في معرفة دوافع العاملين وقياس مشاعرهم عن أعمالهم ، هي (المقابلات الشخصية) . وذلك أثر على استجابات عينة الدراسة ، حيث جاءت معظم الآراء معتمدة على التقديرات الشخصية والوقتية في مسألتي الرضاء أو عدم الرضاء عن العمل .

والحقيقة أنه مهما قيل أو كُتب عن مسألة الرضاء الوظيفي في المعاملة والدوافع ، والحوافز . . فإن الإنسان ، والمنظمة . . يظلان هما المحور الأساسي للرضاء الوظيفي بكافة مفاهيمه . فالإدارة ــ مهما كان ــ لن تستطيع أن تحقق مبدأ الرضاء عن العمل المؤدي إلى زيادة الإنتاجية إلاّ إذا استطاعت أن تحفز موظفيها بشكل فعال وعادل . . ولن تقدر على القيام بعملية التحفيز هذه إلاّ إذا عرفت دوافع أفرادها على جميع المستويات ووفقاً لجميع الظروف سواء منها الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف أو الظروف البيئية والإدارية والفنية للمنظمة . . مع الأخذ في الاعتبار أن دوافع الموظفين مختلفة ومتفاوتة من موظف إلى آخر حسب مستواه الإداري . . والاقتصادي . . والاجتماعي . . وحسب حاجاته النفسية . . ومكوناته الشخصية . ولهذه الأسباب مجتمعة تعددت ، في الحقيقة ، النظريات الخاصة بالسلوك الإداري والرضاء الوظيفي .

فبخلاف ما ذكرنا هناك **نظرية تعديل السلوك (Behavior Modification)** ، والتي تستند على الفلسفة القائلة بأن السلوك هو ظاهرة خارجية وليس انفعالاً داخلياً . . فالسلوك الذي يترتب عليه نتائج سارة يحفز الفرد على الاستمرار فيه ويحدث العكس عندما يترتب على سلوك معين نتائج غير سارة .

وهنــاك **نظريــة الحاجـة** لـ (مكليلانــد) ، الذي أكـد على أهمية ثـلاثة حوافز رئيسية في الإدارة والسلوك ، وهي : الحاجة للقوة ، الحاجة للانتماء ، الحاجة للإنجاز .

وهنــاك أيضاً **نـظرية التـوازن** لـ (كـورمـان) (**Consistency Theory**) ، فتستنـد على مقولـة أن سلوك الأفراد وتصـرفـاتهم تنبـع أسـاسـاً من الحـاجـة الداخلية للحفاظ على الثبات والتوازن ، سواء في المجـال الذاتي أو المجـال العملي أو في مجال التكيف مـع البيئة .

وهنــاك من ناحيـة أخرى **نـظرية المســاواة** (**Equity Theory**) كما بيَّنهـا «**Cannon**» ، وهي تستند على القول بأن المكاسب (Rewards) التي يحققهـا الفرد نظيـر عمل مـا ، تشكل حـافزاً فعـالاً له ، أي أن النـظرية هنـا تربط بين مقدار الجهد المبـذول ومقدار الكسب المحقق ، وإذا لم يتحقق التـوازن بين الجهد والكسب فإن الفرد ينتهـج عدة تصرفات لإعادة هذا التـوازن كأن يـزيد أو ينقص في جهده أو يسعى أكثر للحصول على مزيد من الكسب .

أمـا **نظريـة التـوقـع** (Expectancy Theory) ، فتـرى أن أهـم الجـوانب التي تدفـع الأفراد وتحفزهم على أداء عمل معين ، هي :

(أ) الاعتقاد بأن جهودهم ستقابل بالتقدير .

(ب) أن هذا التقدير المتوقـع يشكل مطلباً هاماً بالنسبة لهم .

مفهوم الإشراف الإداري : (Administrative Supervision) :

إن الإشـــراف عمليـة لا غنى عنهــا في أي عمــل يتــطلب المجهــود الجماعي . وكلمة الإشراف بالإنجليزية مشتقة من كلمة لاتينية تعني النظر من فوق . . فالإشـراف الإداري هو العمـل الذي يـربط إحدى حلقـات التسلسل الإداري مـع المستوى الذي هو أدنى منه مباشرة . ولـذا فإن الإشـراف يتمثل في الجهود الـتـي يبذلها أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحيتين الإدارية والفنية

وكذلك الناحية السيكولوجية ، لضمان تعاون الجميع على تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة بصورة فعّالة .

إن شاغل الوظيفة الإشرافية يوكل إليه مهمة تنسيق وتنظيم وتوجيه وقيادة مرؤوسية لإنجاز الأعمال بأقصى قدر من الكفاءة . . وبأقل تكلفة ، وخلق نوع من التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين تحت إشرافه . إذن مفهوم الإشراف يتمثل بصورة أساسية في فن العمل مع مجموعة من الناس ، وعن طريق السلطة الممنوحة للمشرف ــ أيًّا كان موقعه في السلم الإداري ــ فإنه يوجه العاملين ، ويراقب سير العمل ، ويتأكد من أن أهداف ومهام ونشاطات إدارته تنجز بدرجة عالية من الكفاءة والرشد[1] .

من هو المشرف ؟(Supervisor) :

إن كل مجهود جماعي هادف يتطلب بالضرورة تنظيماً فعّالاً ، وإشرافاً جيداً ، وطرق عمل مناسبة . من هنا ، فإن متابعة العاملين في كل مستويات الإدارة تتطلب الإشراف كوظيفة توجيهية ، والقيادة كمهارة إدارية ، والتخطيط كمهارة فنية . . والتنظيم كمهارة وظيفية . لذا فإننا لا نرى مبرراً لما يراه البعض من قصر مفهوم الإشراف على الإدارة الدنيا . . والقيادة على الإدارة العليا ، فجميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم الإداري تمثل في نفس الوقت مستويات إشرافية ابتداء من رئيس الجهاز حتى المشرف أو الرئيس المباشر . . فجميعهم يمارسون مهاماً إشرافية لكنها متفاوتة النوع والحجم ، وذلك وفقاً لنطاق ومسؤولية العمل الإداري .

إذن بإيجاز ، فإن المشرف الإداري هو ذلك الشخص الذي تسند إليه

---

(١) أحمد الشنتاوي ، القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة / القاهرة ، ١٩٦٧م ، ص ٤٢ .

مسؤولية الإشراف على عمل إداري يؤدي من قبل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم الإداري من أجل تنظيم أعمالهم ، وتنسيق جهودهم ، والوفاء باحتياجاتهم . . على النحو الذي يكفل حسن سير العمل ، وسلامة الآداب ، ودقة الإنجاز . . وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة للإدارة .

من هنا فإنه مهما تعددت مسميات الوظائف الإشرافية ، أو مسميات المشرفين . . فإن المشرفين في الواقع بمثابة « مديرون » ، فعليهم تقع تبعات توجيه العاملين وممارسة مهام العمل .

نطاق الإشراف :

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يقوم المشرف الإداري بالإشراف المباشر على أعمالهم ، وتنسيق جهودهم . ولقد دار جدل في الأوساط الإدارية حول موضوع نطاق الإشراف من حيث العدد الأمثل من العاملين الذين يستطيع المشرف القيام بعملية الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية . وعلى الرغم من ميل البعض إلى تحديد هذا النطاق (٢ كحد أدنى إلى ١٠ كحد أقصى) ، إلاّ أن التحديد الجامد ليس صحيحاً في مجمله حيث يخضع التحديد لظروف واعتبارات ، أهمها :

- القدرة الفكرية ، والنفسية ، والإنسانية ، والفنية للمشرف الإداري .
- أسلوب العمل الإداري المطبق في الإدارة .
- مستوى تدريب وتأهيل المرؤوسين .

لكن يجب أن يلاحظ أن من غير الصحيح زيادة هذا النطاق عن القدر المناسب والمعقول ، لأن حبل الإشراف عندئذ سيكون رخواً مما يؤثر على

فعالية المشرف في إشرافه على العمل والعـاملين . إذن المطلوب هـو تحقيق التـوازن بين نـطاق الإشـراف من نـاحيـة وبين حجم العمـل ، والمستـويـات الإداريـة في التنـظيم من نــاحيـة أخــرى، بحيث لا يـطغى أيًّــا منهمـا على الآخر . . تفادياً لحدوث أي آثار تضخمية ، وظيفيـة أو تنظيميـة ، في الجهاز الإداري .

مستـويات الإشراف الإداري / طبيعتهـا والمهارات المـطلوبة في كل منها :

إن المستويات الإدارية التي أوجدتها نظريات التنظيم والإدارة تمثـل في الواقـع « مستويات إشرافية » ، فوظائف الإدارة هي ، إلى حد كبيـر ، وظائف إشـرافية . ولـذا فإن كـل مستوى إداري في البنـاء التنظيمي هـو في حد ذاتـه « مستـوى إشرافي » ، مـع الأخـذ في الاعتبار أن هـذه المستـويـات متفـاوتـة بالتأكيد في نطاقهـا ، وطبيعتها ، ومسؤوليتهـا الإدارية . على أن هـذا لا يعني أن جميـع الوظائف الإدارية تعتبر « إشـرافية » ، بـل هناك وظـائف إشرافيـة ، ووظائف غير إشرافية .

فالوظـائف الإشرافيـة تشمل أعمـال الإدارة العليا التي تتـولى الإشراف العام على أعمال إدارة عامة أو وكالة أو فرع في الأجهزة الحكـومية . وتشمـل أيضاً الأعمال الإشـرافية المتـوسطة والأعمـال الإشرافيـة المباشـرة التي تتعلق بـالإشراف على أعمـال إدارة . . أو شعبة . . أو قسم . . أو وحـدة . . حسب طبيعة التنظيم الإداري القائم .

أمـا الوظـائف غير الإشـرافية فتشمـل الـوظـائف التي تتضمن واجبـات وأعمـالاً تنفيذيـة في المجالات الإداريـة المختلفة ، وفقـاً للأنـظمة واللوائـح والتعليقات الخاصة بمجالها . . ولا يكون من مسؤوليـات شاغلهـا أي مهمات إشرافية أو اتخاذ القرارات .

ولعل الشكل التوضيحي التالي يبين بوضوح كنه المستويات الإشرافية في الإدارة(*) : (شكل رقم ٢) .

المسمى	طبيعة المستوى	المهام	المهارات
الإدارة العليا .	وتمثل المستوى الإشرافي الأعلى والإشراف العام على العمل والعاملين .	● تخطيط ورسم السياسات العامة للعمل . ● تنظيم المسار العام للعمل . ● التوجيه العام .	تركيز على القدرات الفكرية .
الإدارة الوسطى .	وتمثل المستوى الإشرافي المتوسط ، وتعتبر حلقة ربط ووصل بين المستويات الإشرافية .	● تشارك في التخطيط والتنظيم . ● تشرف على التنفيذ .	تركيز على القدرات الفكرية والإنسانية .
الإدارة الإشرافية المباشرة « خط الإشراف الأول » .	وتمثل المستوى الإشرافي المباشر على العمل والعاملين .	● إشراف مباشر على تنفيذ الأعمال وأداء العاملين . ● ضمان حسن سير العمل اليومي وحل مشاكله . ● متابعة المرؤوسين وتوجيههم .	تركيز على القدرات الفنية والإنسانية .
الإدارة التنفيذية « العاملون التنفيذيون ، وهم العمود الفقري المنفذ للعمل » .	ويعني إشراف كل موظف على عمله ، وضمان أدائه حسب النظام ، ووفقاً لتوجيهات الرئيس المباشر .	● أداء مهام ونشاطات العمل وترجمتها إلى واقع عملي يحقق الأهداف المرسومة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها .	الكفاءة الفنية ، والتعاون ، وتقبل التوجيهات .

ملاحظة : يرى الكاتب بأن التركيز في القدرات أو المهارات أعلاه لا يعني بالضرورة عدم أهمية القدرات الثلاثة مجتمعة لكل مستوى .

(*) إعداد وتصميم الكاتب .

الفصل الثاني

* المدخل العام .
* التخطيط .

الفصل الثاني

المدخل العام لأساسيات الإدارة . . . وأصول العملية الإشرافية

على الرغم من أن البعض يفرّق بين الإشراف والإدارة ، إلّا أن المفهوم الدارج للمشرف الإداري . . أو المدير الإداري . . هو ذلك الشخص الذي يعمل من خلال مجموعة من العاملين ، ويقود ويوجه جهود مرؤوسيه . ولذلك فإنه لا ضير من استخدام هذا الاصطلاح أو المسمى الوظيفي تبادلياً ، فكل مشرف له مسؤولية إدارية ، والفرق بين مشرفي المستوى الأول والمسؤولين في المستويات الإدارية الأخرى هو ــ كما أوضحنا ذلك في الفصل الأول ــ نطاق وطبيعة العمل الإداري فقط . ولقد ذهب الكثير من علماء الإدارة والباحثين فيها إلى أن من يمارس عملية الإشراف الإداري في أي مستوى إنما يمارس فعلاً العملية الإدارية بكل عملياتها الجزئية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة وتوجيه وتحفيز واتصال ورقابة وتدريب وسلوك . . وهذه الوظائف الإدارية يمارسها المشرفون على اختلاف مسؤولياتهم وتباين مسمياتهم الوظيفية الإشرافية .

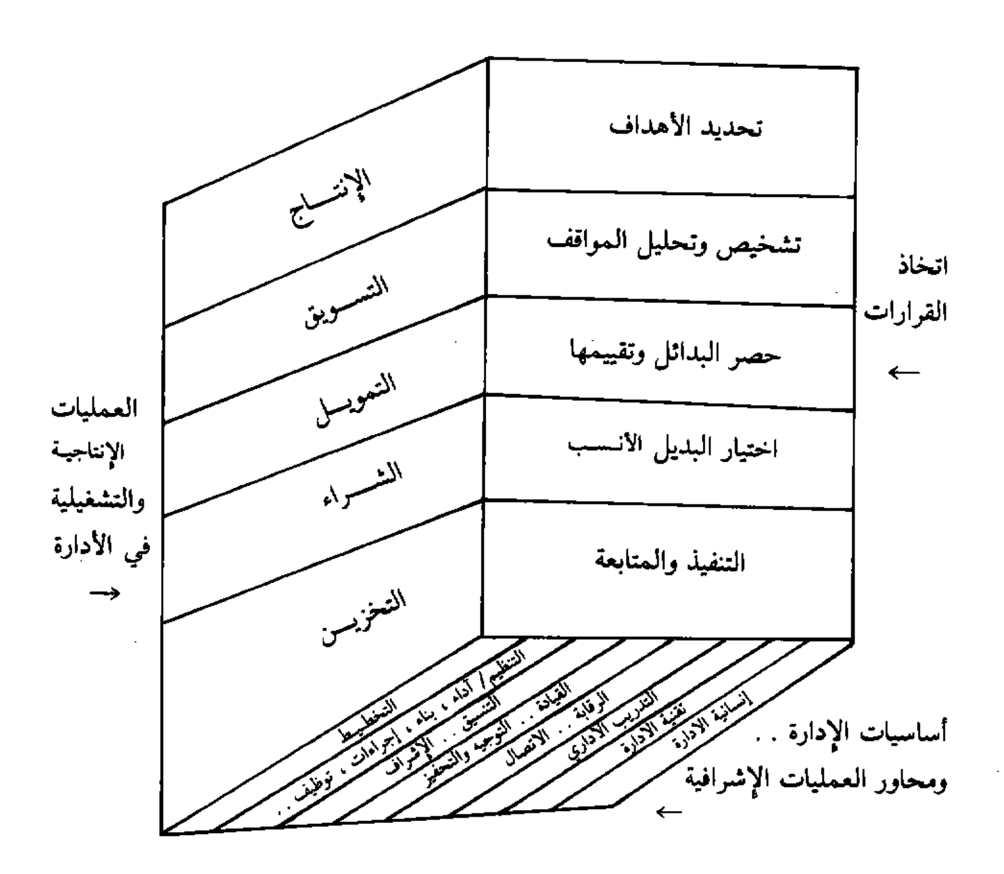
ولا شك أن نطاق الممارسة ــ كما أوضحنا من قبل ــ يختلف حسب موقع المدير أو المشرف في السلم الإداري للمنظمة ، فمثلاً في مستويات الإدارة العليا يعطى المدير أهمية أكبر للتخطيط والتنظيم والتطوير الإداري بشكل عام بينما مشرفي المستوى الأول يكرسون معظم وقتهم للتوجيه ومتابعة النشاطات ، لكن لا يعني ذلك أنهم لا يهتمون أو لا يمارسون الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم .

ومن هنا ، فإن أساسيات الإدارة تمثل بالضرورة أصول أو أبعاد أو محاور العملية الإشرافية . . فهذه الأساسيات أو الأصول تمارس جميعها في مختلف المستويات الإدارية وإن كانت الممارسة تتم بدرجات ونسب متفاوتة وفقاً لهذا المستوى التنظيمي الإشرافي أم ذاك . إذن، وبصفة أساسية ، فإن أي إدارة إشرافية ــ أياً كان موقعها في البناء التنظيمي ــ تمارس مجموعة من الوظائف الإدارية الهامة التي تمثل في جوهرها ما يمكن أن يطلق عليه : (أساسيات الإدارة . . وأصول العملية الإشرافية) . هذه الأساسيات ، والأصول ، تتمثل في الآتي : (طالع الشكل التوضيحي رقم ٣) .

١ ــ التخطيط .
٢ ــ التنظيم (الأداء الوظيفي ، البناء التنظيمي ، إجراءات العمل ، التوظيف ، التخزين) .
٣ ــ التنسيق .
٤ ــ القيادة (الإشراف ، التوجيه ، التحفيز) .
٥ ــ الاتصال .
٦ ــ الرقابة (المتابعة) .
٧ ــ اتخاذ القرارات .
٨ ــ تقنية الإدارة .
٩ ــ التدريب الإداري .
١٠ ــ إنسانية الإدارة .

وفي هذا الفصل ، وبقية فصول هذا الكتاب ، سنتطرق بالتفصيل ، نقاشاً وتحليلاً لمفاهيم ومعاني ودلالات هذه الأصول والأساسيات .

الإدارة . . . وأصول الإشراف الإداري : (شكل رقم ٣)



شكل رقم (٣)

التخـطـيـط

إنّ مفهوم التخطيط قد تعرض لتصورات مختلفة حسب الزمان والمكـان والأنظمة السائدة ، وكان ينظر إلى النشاط التخطيطي في كثير من الأحيان بأنه بـداية زحف اشتـراكي . وقد نشـأت فكرة التخـطيط وبـرز الاهتمـام بـه بعـد الحـرب العالميـة الثانيـة ، حيث بدأت الـدولـة تـدخـل في مجـالات الحيـاة المختلفة ولم يعد نشـاط الحكومـات يقتصر على الميـادين التقليديـة ، بل إن بداية تدخل الدولة بدأ في بعض البلاد في الميـادين الاقتصاديـة قبل الحـرب العالمية وذلك خلال مواجهة البلاد للأزمات الاقتصادية كما حـدث في أميركـا حين تولى المستر (روزفلت) الرئاسة . وواكب الإقلاع عن فكـرة « الاقتصاد الحر » وبدايـة الأخذ بمبـدأ « الاقتصاد المـوجه » بـدرجات متفـاوتة الاهتمـام بالتخطيط .

ماهيـة التخطيـط :

إن مجرد استخدام لفظ « تخطيط » يشير إلى ضـرورة وجود هـدف وراء التخطيط ، ولذلك يعرف التخطيط بأنه التفكير قبـل العمـل؛ أي التـدبير أولاً ورسم المنهـج ثانياً ثم السيـر على هداه بـدلاً من التخبط والعشوائيـة . عالم الإدارة « لـوثر جـوليك » يعـرّف التخطيط بـأنه رسم البـرنـامج لمـا ينبغي أن يحدث واختيار الأسلوب والوسائل لتحقيق الأهداف المحددة .

والتخـطيط ليس غـايـة في ذاتـه ولكنـه وسيلة تمكن من الاستفـادة من

الإماكانيات المتوفرة . وقد عبر المستر (دوايت والدو) عن ذلك ، فقال : التخطيط علاقة حتمية بين الوسائل والأهداف . وكذلك ينظر إليه كثيرون بأنه إجراء بديهي وتصرف منطقي لا يكتفى فيه بتحديد الأهداف بمنهج علمي فحسب ولكن تضمن فيه تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بكفاءة أفضل .

ومن هنا ، فإن التخطيط ظاهرة أساسية من ظواهر العصر الحديث وهو وسيلة عامة يمارسها المجتمع على مستوى الدولة . . كما يمارسها الأفراد في حياتهم الخاصة ، فلا يوجد مجتمع لا يفكر في المستقبل ويحاول تشكيله بالصورة التي توافق آماله وتطلعاته ، ويحاول تحقيق هذه الآمال في حدود إمكانياته وفي حدود فرص الاختيار المتاحة أمامه .

وبالنسبة للإدارة العامة صارت مُلزمة في العصر الحديث ــ وتحت تأثير الأعباء المتراكمة عليها ــ باتباع منهج التخطيط العلمي لمواجهة المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية وحتى تتمكن من استخدام جميع مواردها بأفضل الطرق علمياً وإنسانياً[1] .

طبيعة التخطيط :

التخطيط أسلوب للعمل يدعو المجتمع لاتباع منهج علمي لرسم المستقبل وحل مشكلاته دون أن يترك أموره للقوى الغيبية سواء في المجالات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو العمرانية . . وقد ازداد الاهتمام بالتخطيط حتى صارت الكلمة شبه مقدسة في جميع الدول أياً كان نظامها الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي ، وهذا يرجع لطبيعة عملية التخطيط

(1) Robert Thierauf , Klekamp and Greeding , Management Principles and Practices (N. Y. : John.. and Sons , 1977) PP. 240 - 41 - 246 .

فهي ليست مذهباً سياسياً أو اقتصادياً محـدداً ، وإنما هي ظاهرة علمية تقدمية لحل مشكلات المجتمـع .

وقد عرّف (فايول) ، رائـد الإدارة العلمية في فـرنسا ، التخـطيط بأنـه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مـع الاستعـداد له ، ولهـذا استعمل اصطلاح (Prevoyance) بـدلاً من كلمة تخـطيط (Planning) ، لأنـه يحـوي المعنيين « التنبوء ثم الاستعداد أو التخطيط » .

وقد عنى فقهاء الإدارة العامة بتحـديد معنى التخـطيط وهو يعـرف بأنـه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منـظمة سلفـاً لتحقيق أهداف محددة . . وهذا التدبير يشمل مجموعة الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، ومن هـذا التعريف يتبين لنا أن التخطيط من أهم أنشطة الإدارة . . فهو نشاط بقصد الاختيـار من مجموعة كبرى من البدائل ، وهو النشاط الذي سبق كل الأنشطة الأخـرى . . كما أنه النشاط الذي يتوقف عليه كل نشاط آخر[1] .

المراحل الأساسية للتخطيط :

إن التخطيط يمر بمرحلتين أساسيتين :

(أ) **المـرحلة الأولـى** في التخطيط هي التنبؤ وهـو بـالنسبـة للخـطة يمثـل الجانب الفكـري منها والعنصـر الحيوي فيهـا ، وهـو لا يعني الاجتهـاد الشخصي أو التكهن ، وإنما المقصود به التنبؤ العلمي القائم على أسـاس من البحث والتحليـل ومن الإحصـاء القـائم على الـدراســة وتجميـع الحقـائق

---

(١) عـزيزة الشـريف ، مبادىء علم الإدارة العـامة ، دار النهضـة ــ القـاهـرة ، ١٩٨١م ، ص ٨٧ ــ ٩٢ .

والبيانات والأرقام الصادقة . . وهذه الحقائق هي التي تبني التقديرات أو الافتراضات التي يتوقّع واضعو الخطة تحققها مستقبلاً .

وهذه المرحلة تشير إلى حقيقة أن التخطيط أساساً عملية ذهنية أو هو استعداد طبيعي لعمل شيء بطريقة منظمة ، أي التفكير قبل العمل وأن العمل على ضوء الحقائق أجدى من التخمين وذلك عكس المقامرة ، بل عكس الاتجاه النظري . . ولن تغني أية تدابير عن عنصر التفكير الذهني الذي يتطلبه التخطيط . . وهناك فاصل كبير بين الخطط المبنية على معلومات كافية والخطط التي لا تقوم على ذلك والتي تعد نوعاً من أنواع التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية ، وتزداد نسبة التأكد في التخطيط مع ازدياد كمية ونوع المعلومات التي تعتمد عليها الخطة .

وعملية جمع المعلومات وتقديمها للقائمين على تنفيذ الخطة عملية مستمرة يتوقف عليها نجاح الخطة ، فالمعلومات تصور الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية التنفيذ كما تحدد القدرة على إعادة النظر في الخطة في مجموعها أو جزء من أجزائها لمواجهة بعض الصعاب المألوفة في التنفيذ . لذلك ، فإذا كانت عملية التنبؤ وجمع المعلومات هي بداية الخطة ، إلّا أنها أيضاً تحيط بها طوال فترة تنفيذها .

(ب) **أما المرحلة الثانية** من عملية التخطيط فهي تأتي بعد مرحلة جمع المعلومات ووضع التقديرات ، وهي مرحلة الاستعداد لتحقيق هذه التقديرات ، وهذه المرحلة تمثل الجانب العملي أو التطبيقي وهي تشمل اتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بوضع الخطة موضع التنفيذ .

إن كل مشروع حكومي أو غير حكومي مدني أو عسكري يتضمن هاتين العمليتين وتعني التنبؤ والتخطيط كخطوة للعمل الفعال . . فإذا ما سار العمل

طبقاً للتبؤ فيكون عملاً منهجياً منظماً وهادفاً ليس تحت رحمة ظروف جديدة[1] .

طرق تصميم الخطة :

لعل من أهم الطرق المستخدمة في تصميم الخطط ما يلي[2] :

(أ) **الخطة المفتوحة** : وتتمثل في أن يترك لكل جهاز إداري التقدم بالمشروعات والبرامج التخطيطية التي يرى ضرورة تنفيذها ، ودون أن يكون تمويل هذه المشاريع مقيداً بحد أقصى من المبالغ الواجب التقيد بها . . بعد ذلك تعرض الخطة بتفاصيلها على جهاز التخطيط المركزي من أجل اختيار الأولويات للمشاريع . . وتأجيل بعضها عند الضرورة إلى خطط قادمة . ويقوم جهاز التخطيط المركزي بالتنسيق بين خطط الأجهزة التي تقدم إليه مباشرة من كل جهاز منعاً للتضارب والازدواجية . وتجدر الإشارة إلى أن الخطة المفتوحة تصلح للدول التي لديها وفرة في الموارد المالية . . والعملات الصعبة .

(ب) **الخطة المقيدة** : وتتمثل في تخصيص مبالغ محددة لكل فترة زمنية من عمر الخطة (كأن يحدد مبلغ لكل سنة من سنوات الخطة) ، ثم يقوم الجهاز الإداري بتوزيع هذه المبالغ بنسبة

---

(١) عزيزة الشريف ، مبادىء علم دار النهضة ـ القاهرة ، ١٩٨١م ، ص ٨٧ ـ ٩٢ .

(٢) مجدي الدفراوي ، التخطيط والرقابة ، معهد الإدارة العامة ـ الرياض ، ١٤٠٣هـ ، ص ٣٤ ، ٣٥ .

متفاوتة على قطاعات الأنشطة المختلفة ، كل حسب أهميته وأولويته ، بحيث يتم التأكد بأن ما ينفذ أولاً هو المشروعات الضرورية التي لا غنى عنها . وعلى الرغم من أن الخطة المقيدة تعطى أحياناً نسباً أقل أو أكثر في بعض القطاعات كنتيجة لخطأ في تقديرات الجهاز المركزي أو أي سبب آخر ، إلاّ أنها صالحة للدول التي تسعى إلى ترشيد الصرف المالي لقلة مواردها المادية .

(ج) **الخطط البديلة** : وتتمثل في أن يطلب الجهاز المركزي للتخطيط الإداري وضع بدائل تخطيطية معينة كل منها في حدود مبلغ معين . . ثم يقوم الجهاز المركزي بعد ذلك باختيار البديل الأنسب من كل جهاز للأهداف العامة والتفصيلية المقررة لكل قطاع ونشاط . وعلى الرغم من أن طريقة الخطط البديلة مكلفة مالياً وبشرياً وفنياً إلاّ أنها من أكثر الطرق رشداً لاحتوائها على مجموعة من البدائل التي تضمن ـ إلى حد كبير ـ عملية تنفيذ الخطة واستمراريتها .

أهمية التخطيط :

أدركت الدول جميعاً أهمية التخطيط وخطورة ترك مقدرات الشعوب للقدر وللعمل العشوائي غير الهادف . . فالتخطيط ينطوي على مزايا أكيدة ، أهمها[1] :

١ ـ أنه يعمل على اتباع المنهج العلمي لاكتشاف المشكلات ودراستها ووضع الحلول الملائمة لها .

(1) M . Kohen , Dynamic Managing : Principles , Process , Pratice(Menlo Park : Cumming Pub. , 1977) , PP. 144 - 145 .

٢ ـ أن التخطيط يخلق التنظيم والتقدم في العمل فهو يقسمه مراحل ويحدد السبل والطرق التي يسلكها العاملون في كل مرحلة من هذه المراحل .

٣ ـ التخطيط يوضح الهدف أمام المجتمع وأمام المنظمات والإدارات وأمام العاملين وهو بذلك ييسر العمل مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية .

٤ ـ من شأن التخطيط أن يوفر إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها ، وهو بذلك يحقق الأمن النفسي للعاملين إذ يجنبهم المفاجآت في المستقبل حيث تسير الأمور حسب سبل معروفة ومحددة ومحسوبة .

٥ ـ من مزايا التخطيط أنه يساعد الإدارة على تحقيق اللامركزية بتوضيح الأهداف الجزئية لوحدات المنظمة .

وإذا كان التخطيط بجميع صوره مفيداً لكافة المجتمعات ، فإنه بالنسبة إلى الدول « المتخلفة » يرقى إلى مرتبة الضرورات ، ولهذا عنيت دائماً بوضع برامج تخطيط للتنمية . . فهذه الدول ذات الأهداف الضخمة والموارد المحددة هي في حاجة إلى التوفيق بين هذه الأهداف وهذه الموارد بوضع الخطط التي تمكنها من الاستفادة من تلك الموارد إلى أقصى حد ممكن .

فالتخطيط إذاً من شأنه أن يحقق لهذه الدول توازن اقتصادها القومي ، ويضمن اختيار مشروعات التنمية الأولية ، ويحدد معدلات النمو المطلوبة ، ويحقق العدالة الاجتماعية . .

الأركـان والمقومـات الأسـاسيـة لعمليـة التخـطيط (مكـونـات الخطة) :

١ ـ الأهـداف :

إن الإدارة ، بعنـاصر الإنتـاج الأساسيـة (الموارد البشـرية ، المـالية ، الآليـة ، الفنيـة ، أسـاليب عمـل) ، هي ذلـك الكـائن المسؤول عن تحقيق الأهداف التي يصبو إليها المجتمـع بكفاءة عالية وفعالية (بـأقل تكلفـة ممكنة وأقل جهد ممكن وأقصر وقت ممكن) .

وبذلك فإن الأهداف هي الغـايات أو النتـائج المطلوب الـوصول إليهـا لتلبية احتياجات المستقبل ، وهي بالتالي المبرر المنطقي لوجود أي جهاز يراد إنشاءه ، وكذلك أي نشاط يراد تحقيقه لأفراد المجتمـع .

إن الفعـالية والكفـاءة في عملية التخـطيط أو الخـطة لا يمكن تحقيقهـا إلّا بتحديد الأهداف تحديداً دقيقاً وواضحاً وواقعياً والعمل على تنفيذها بخطة رشيدة تتضافر فيها كل الجهود والإمكانات المتاحة من أجل تنفيذ أفضل[١] .

إن نظرية الإدارة بالأهداف ، السـابق الإشارة إليهـا ، أظهرت الاهتمـام المنقطـع النظير بالأهداف خلال السنوات القليلة الماضية ، فقد تبين بـوضوح أن الأهداف هي المرشـد والمحرِّك والـدافـع لبذل الجهـود والمقياس لنجـاح العمل .

إن الأهداف قد تكون (عامـة) وقد تكـون (محددة) ، والهـدف العام هو بيان يصاغ بعبارة عامة، لتحديد المتطلبات المراد تحقيقها من خـلال اتباع طريقة ، أو طرق مختارة للعمل ، خلال فترة من الزمن .

---

(١) إبـراهيم المنيف ، نمـوذج العمليـة الإداريـة ، معهـد الإدارة العـامـة ـ الـريـاض ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٠ ، ٢١ .

أما الهدف المحـدد أو الفرعي فيتمثـل في ذلك النشـاط المراد تحقيقـه خـلال وقت محدد بـواسطة مشـروع أو برنـامج محدد أو مـرسـوم . والهـدف الاستـراتيجي هو تلك الغـاية الأسـاسية البعيـدة المطلوب تحقيقهـا . والهدف التكتيكي هـو ذلك الهـدف المرحلي الخـاص بنشاط معين ، وحصيلة تحقيق الأهداف التكتيكية تمثل في مجموعها الهدف الاستراتيجي العام .

فمثـلاً تحقيق رفاهيـة المـواطن يعتبـر هـدفـاً استـراتيجيـاً ، ومن ضمن الأهداف التكتيكية لتحقيق مضمون هذا الهدف الاستراتيجي مثلاً اتباع الدولة لسياسة تشجيـع إنشاء المساكن الخاصة عن طـريق منـح القروض والإعـانات المالية .

٢ ـ السيـاسـات :

بعد مرحلة تحديد الأهـداف يأتي دور (السيـاسات) ، وهي مجمـوعة الأسس الإرشـادية العـامة التي تبين كيفيـة الـوصـول إلى الأهـداف وأسـاليب العمل الملائمة لتحقيقها . إن رسم السياسات من حتميـات الأمور في عمليـة التخطيط لأي نشاط يراد الوصول إليه ، وهـذه السياسـات قد تكـون من النوع (الأساسي) أي تشمل بنطاقها الدولة أو المنظمة ، كـأساليب الحكم ، أو من النوع (العام) كالسياسة العامة للدولة في أي خـدمات أسـاسية للمجتمـع ، أو من النـوع (التفصيلي) كـالسيـاسـات الـوظيفيـة والإدارية ، أو من النـوع (الضمني) غيــر المكتـوب والتي تنشــأ نتيجــة الأداء اليــومي لــلأعمــال والنشاطات . . . [١] .

---

(١) محمد ماهر ، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة ، القاهـرة ١٩٧٠م ، ص ٢٠٨ .

٣ ــ الإجــراءات :

وهي الخطوات التفصيلية المحددة الواجب اتباعها لتنفيذ أو إنجاز عمل معين . أي أن يكون هناك وصفٌ مفصلٌ لإجراءات أو طرق تنفيذ كل نشـاط ، وزمان تنفيذه ، وتكاليفه ، ومن سينفذه .

(وسيتم التطرق بالتفصيـل إلى هذا المـوضوع في مكـان آخر من هـذا الكتاب) .

٤ ــ القـواعـد :

وهي مجمـوعة الأنـظمـة والقـوانين التي تحكم إنجـاز الأعمـال وتنفيـذ النشاطات التي تشتمل عليها الخطط .

٥ ــ الميزانيـات التقديريـة :

وهي التكلفـة الماليـة التقديـرية للبـرامـج والمشروعـات التي تتضمنهـا الخطة وفقاً للأولويات المحققة للأهداف .

(توضـح الإيرادات والمصروفات المتوقعة وبالتالي الأرباح أو الخسائـر المتوقعة لكل برنامـج أو مشروع) .

إن الموارد المالية المتاحة تحدد المشـاريـع والبرامـج الممكن تنفيـذها وعناصر الإنتاج اللازمة لتنفيذها .

٦ ــ البـرامـج :

وهي مجموعة المشروعات والنشاطات المتداخلة التي تشكل جـزءاً من خطة . فمثلاً قد يكون هناك برنامـج عام لإنشاء مدارس تعليميـة عامـة ، وقد ينقسم البرنامـج إلى برامـج فرعية منها مثلاً البرنـامـج الفرعي لبنـاء المدارس الابتدائية في نطاق البرنامـج العام . . وهـذه البرامـج يتم تنفيـذها على ضـوء أهداف وسياسات وإجراءات وميزانيات محددة سلفاً .

٧ ـ المتابعة :

وهي نوع من الرقابة على نتائج الجهود المبذولة في مشروع ما لتقرير ما إذا كان يحقق أهدافه ، وأن تنفيذ برامجه مطابق للخطة الموضوعة بما يتفق مع الزمن المحدد وبأقل قدر من النفقات وبأكثر قدر من الكفاية . إن التلازم بين عمليتي التخطيط والمتابعة أمر حتمي تفرضه أهمية وضرورة التأكد من أن جميع الأنشطة المحددة يتم تنفيذها حسب المسار المخطط لها أو معايير الأداء المرسومة لها ، ولا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الانحراف عن هذا المسار أو هذه المعايير .

وأخيراً فإن أهم ما يجب توفره من شروط في جميع المقومات السابقة ما يلي :

- الوضوح والبعد عن الغموض وبالذات في مرحلة تحديد الأهداف .
- المرونة .
- الكفاءة البشرية .
- الواقعية (البيئة) .
- الاستمرارية .
- توفر الاعتمادات .
- الدقة التامة ـ وبالذات في رسم الأهداف ـ وتنفيذ النشاطات ومتابعتها .

أساليب التخطيط الرئيسية :

هناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها في التخطيط لاحتياجات الإدارة من الأنشطة والبرامج والمشروعات :

١ ـ التنبؤ وتحليل الاتجاه العام :

ويعتمد هذا الأسلوب على تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات التي تمس ظاهرة معينة يراد التخطيط لها ، كالإسكان مثلاً . ومن خلال الدراسة التحليلية لما تم جمعه من معلومات يمكن الخروج بتصورات استنتاجية عن مستقبل هذه الظاهرة وكيفية التخطيط له . أما تحليل الاتجاه العام فهو أسلوب إحصائي مساعد لعملية التنبؤ حيث يتمثل مضمونه في القيام بالتنبؤ بسلوك ظواهر ذات تأثير على ما يراد التخطيط له مثل العرض والطلب ، حجم القوى العاملة ، استهلاك الكهرباء ، والمياه ، حجم السكان ، الدخل ، التجهيزات الأساسية . . .[1] .

٢ ـ خرائط العمل (هنري جانت) :

وهي خرائط ذات طابع إحصائي منظم حيث تحدد الأنشطة المطلوب تنفيذها ، ومسؤولية أدائها ، وجداولها الزمنية . أي أنها تربط بين ثلاثة أبعاد أساسية في عملية التخطيط ، وهي :

الأنشطة	القائمين بالعمل	التوقيت الزمني لتنفيذ كل نشاط			
		محرم	صفر	ربيع أول	ربيع ثاني . .
ـــــ ـــــ ـــــ	ـــــ ـــــ ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

(١) مدني علاقي ، الإدارة ـ دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٢٢ .

ـ النشاط المطلوب تنفيذه .
ـ الأفراد القائمين بالتنفيذ .
ـ زمن بدء وانتهاء العمل .

٣ ـ شبكات الأعمال (بيرت) :

وتتشابه هذه الشبكات مع خرائط جانت في أن كلاً منهما يظهر الأنشطة المتتابعة لإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد ، إلّا أن شبكات (بيرت) تُظهر العلاقات بين الأنشطة بشكل أوضح مع تحديد أي من الأنشطة يجب أن ينفذ أولاً قبل أن تبدأ الأنشطة الأخرى مع تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط . ويحدد بالتالي **المسار الحرج** ، وهو المسار الذي يستغرق أطول فترة منذ النشاط الأول وحتى النشاط النهائي للبرنامج . وتحقق هذه الشبكة عدة مزايا أهمها مساعدة المخطط في تحديد الأنشطة وتتابعها وأزمنتها ، وتحديد مسؤولية كل فرد بالنظر إلى النشاط وتوقيته الزمني ، وتحديد الأنشطة الأكثر حرجاً والتي لا يجب أن يحدث تأخير فيها ، وأخيراً تحديد مسموحات التأخير لتلك الأنشطة غير الحرجة .

٤ ـ قائمة المهام : (Task-work list)

ويتمثل هذا الأسلوب في قيام المخطط أو الإداري بترتيب وجدولة قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية المطلوب إنجازها بحسب أهميتها وأولوياتها . وبالرغم من بساطة هذا الأسلوب ، إلّا أن تأثيره بالغ من حيث تنظيم العمل وسرعة إنجازه .

٥ ـ الخبرة والملاحظة الشخصية :

وهو أسلوب تقليدي هام يمكن من خلاله جمع البيانات عن النشاط المراد التخطيط له ، والقيام بعملية التحليل ومن ثم التوصل إلى الاستنتاجات المفيدة لأغراض التخطيط .

٦ ـ التخمين المعتمد على الخطأ والصواب :

في حالة تعذر أو عدم توفر الإحصائيات الدقيقة عن النشاطات التي يراد التخطيط لها ، فإنه يتم اللجؤ إلى هذا الأسلوب في عملية التخطيط من حيث تقدير أهميـة النشاط ومـزاياه وعيـوبه . وبـالرغم من أهميـة هذا الأسلوب في بعض الحالات ، إلا أن فيه نوعاً من المجازفة والعشوائيـة كما أن المبـالغة في استخدامه دون ضوابط دقيقة قد يؤدي إلى الفشل التام للنشاط المخطط لـه .

طرق إعداد تقديرات الميزانية الخاصة بالخطط :

١ ـ التقدير المحدد :

ويتمثل مضمونه العام في تقدير التكلفة المالية لكل برنامج أو مشـروع في الخــطة على أُسس محــددة ، وذلــك من حيـث كم ونــوع البــرامـج والمشروعات المراد تنفيذها .

٢ ـ التقدير الزائد :

ويتمثـل مضمونـه العام في قيـام الإدارة بطلب زيـادة بنسبة معينـة على ميزانية العام السابق .

٣ ـ التقدير العام :

ويتمثل مضمونه العام في أن تقدر الإدارة متطلباتها المالية سنوياً بصرف النظر عن احتياجات الخطة الخاصة بها .

أساليب التنسيق فيما يتعلق ببرامـج ومشروعات الخطط :

١ ـ نظام اللجان .

٢ ـ الاجتماعات الدورية .

٣ ـ توزيـع تقارير المتابعة والتقويم على الجهات ذات العلاقة .

الأساليب المستخدمة في متابعة تنفيذ البرامج والمشروعات التي تتضمنها الخطط الإنمائية :

١ ــ التقارير الدورية المكتوبة .
٢ ــ الزيارات الميدانية .
٣ ــ نظام اللجان .
٤ ــ الاجتماعات الدورية .
٥ ــ المراسلات البريدية والبرقية والتلكسية .
٦ ــ استخدام الحاسب الآلي ــ النهايات الطرفية .

المعايير المستخدمة لتقويم الأداء في تنفيذ برامج ومشروعات الخطط الإنمائية :

١ ــ حساب التكاليف والعوائد .
٢ ــ النسبة المئوية للصرف من الميزانية .
٣ ــ تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف .

أنواع الخطط ومستويات التخطيط :

١ ــ الخطة الوطنية الشاملة (التخطيط الوطني) ــ الاقتصادي والاجتماعي الشامل .
٢ ــ الخطة القطاعية (التخطيط القطاعي) ــ تخطيط القطاعات .
٣ ــ الخطة الإقليمية (التخطيط الإقليمي) ــ تخطيط المدن ــ وهو مكمل للتخطيط الوطني .
٤ ــ الخطة الإدارية (التخطيط الإداري) ــ التنظيم والأنظمة والقوى العاملة .

وتتمثل مستويات التخطيط بشكل أساسي في ما يلي :

١ ــ التخطيط الاستراتيجي .
٢ ــ التخطيط الإداري .
٣ ــ التخطيط التنفيذي .

ويتمثل المدى الزمني لعمليات التخطيط في الآتي :
١ ــ طويل الأجل (١٠ ــ ٢٠) سنة .
٢ ــ متوسط الأجل (خمس سنوات في الغالب) .
٣ ــ قصير الأجل (سنة عادة) .

وكلما طال البعد الزمني للخطة كلما زادت الجهود والدراسات للتأكد من :

ــ دقة التنبؤات المعتمد عليها في رسم الخطط .
ــ واقعية الأهداف المراد تحقيقها .
ــ ملاءمة السياسات العامة والتنفيذية .

التخطيط للتنمية :

إن تنمية المجتمع وتطوره لا تأتي بعملية تلقائية بأي حال وإنما تتطلب بالتأكيد بذل كافة الجهود والإمكانات المتاحة لرسم الخطط ووضع البرامج والمناهج وتجميع القوى المادية والبشرية لتحقيق الغايات التي يصبو إليها الأفراد والجماعات داخل البيئة الاجتماعية .

وهنالك أكثر من سبيل لتطور المجتمع وتنميته ، فمن هذه السبل ما يجنح إلى العشوائية والقسر والقهر كسياسة للإنماء والتطور ، ومنها ما يعمد إلى خلق جو صالح وبنّاء للتنمية بفتح سبل المشاركة الشعبية في الإنماء الوطني والتي تجعل المواطن يستشعر روح المسؤولية والواجب ليقوم بدوره في عمليات التخطيط للتنمية على كافة المستويات .

ويشير خبراء الأمم المتحدة إلى أن التخطيط للتنمية عملية ضرورية ، وهو يعني باختصار تضافر الجهود الشعبية مع نشاطات الأجهزة الرسمية لتحسين وتطوير أوضاع وظروف الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والأمنية والتعليمية والثقافية للمجتمع ، وبالتالي تمكين الأفراد والجماعات والهيئات من الإسهام الجاد في كل أسباب التقدم الإنمائي الوطني[1] .

ومن هذا المنطلق يؤكد خبراء التخطيط على أهمية وضرورة إعطاء القسط المناسب من المسؤولية في المشاركة في عمليات التخطيط لجميع المستويات الإدارية في التنظيم الإداري . ويمكن تقسيم مستويات التخطيط للتنمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية ، حسب تقسيمات المستويات الإدارية : (مستوى الإدارة العليا ـ مستوى الإدارة الوسطى ـ مستوى الإدارة التنفيذية) ، وكل مستوى يتحمل بشكل مباشر مسؤولية نوع من الأنواع الثلاثة الأساسية للتخطيط ، وهي (التخطيط الاستراتيجي ، ويتحمل مسؤوليته الإدارة العليا) . . (والتخطيط الإداري ، ويتحمل مسؤوليته الإدارة الوسطى) . . (وأخيراً التخطيط التنفيذي ، ويتحمل مسؤوليته الإدارة التنفيذية) ، ويشارك أيضاً كل مستوى بنسب متفاوتة في الأنواع الأخرى[2] .

---

(1) George Teny , Principles of Management (5th ed. Homewood , III , Richard Inc. , 1972) P. 226 .

(٢) يوسف السلوم ، أساليب التخطيط والميزانية والمتابعة ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، الفصل الثاني ، ص ١٧٠ .

ويبين الشكل التالي حجم المشاركة ومجالها في كل مستوى :

- مستوى الإدارة العليا ←

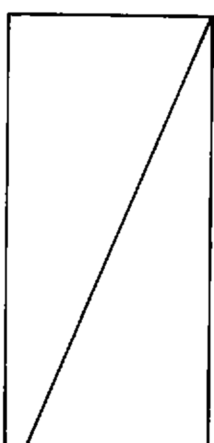
- التخطيط الاستراتيجي (تحديد الأسس الاستراتيجية ، والأهداف العامة ، ورسم المفاهيم العامة والسياسات والأنظمة ، ووسائل تحقيق الأهداف) .

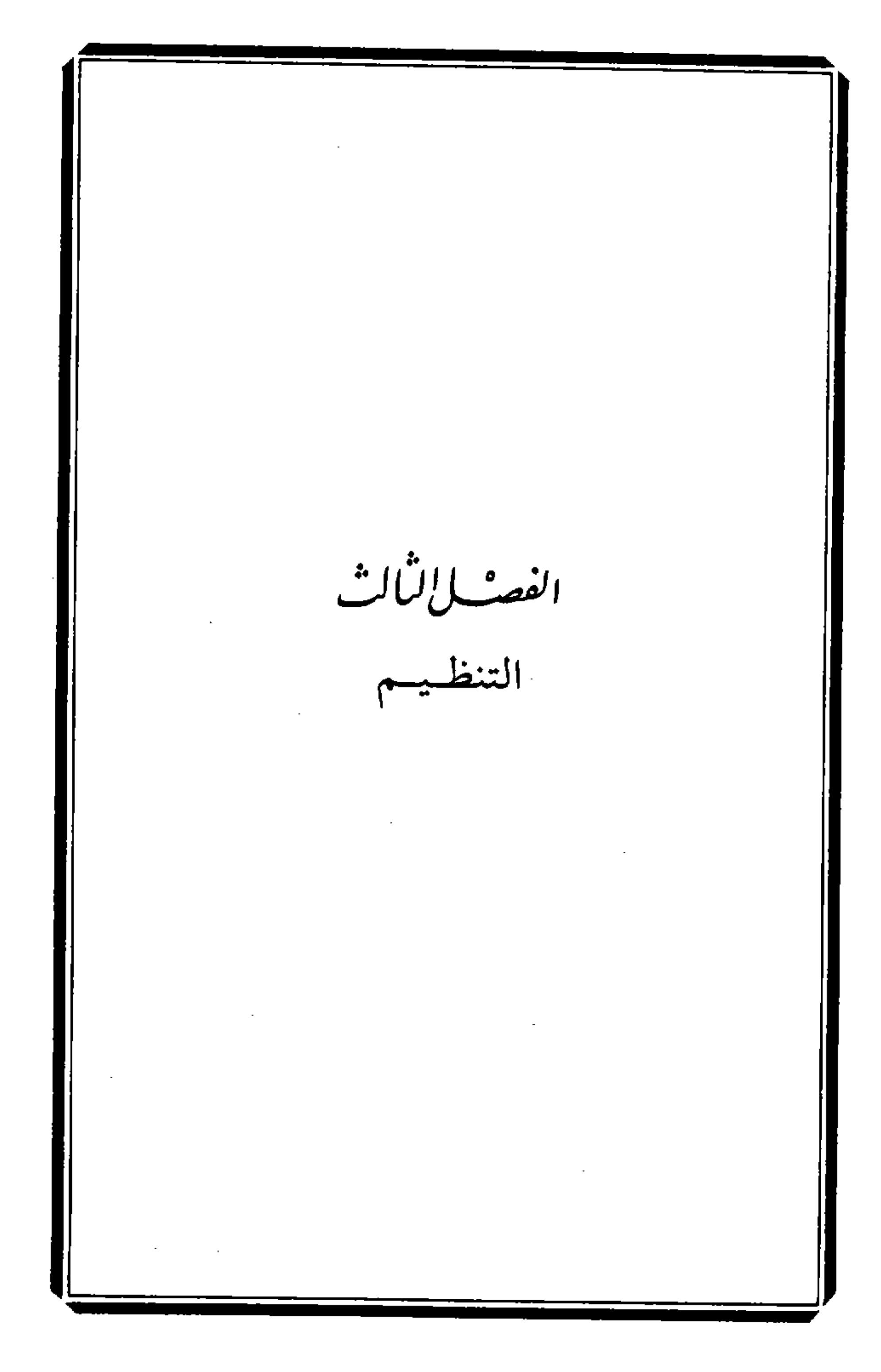
- مستوى الإدارة الوسطى ←

- التخطيط الإداري (تحديد مصادر القوى البشرية ، وتحديد المتطلبات المالية وكيفية صرفها ، وتقديم التسهيلات التنظيمية والمشورة الفنية ، وإجراءات العمل المناسبة) .

- مستوى الإدارة التنفيذية ←

- التخطيط التنفيذي (المشاركة في تحديد الأهداف ، وتقديم المعلومات للمستويات الأعلى وإدارة عمليات تنفيذ الخطط المرسومة ، ومتابعتها وتقويمها وفقاً للمعايير والمواصفات الموضوعة) .





الفصل الثالث

التنظيم

الفصل الثالث

التنظيم الإداري

المدخل الأساسي للتنظيم :

حينما تنتهي الإدارة من تحديد سياستها الإدارية وتوضيح أهدافها وبرامجها ووضع خططها التي تصل بها إلى هدف معين ، يلزمها بعد ذلك أداة رئيسية تكمل هذه العمليات السابقة ، ألا وهي التنظيم .

والتنظيم يشمل أمرين التشكيل البنائي والأفراد ، فالأجزاء المترابطة التنظيم تتكون أيضاً من أفراد يجب أن يوجهوا أو يحفزوا ، وتنسق أعمالهم حتى تتحقق أهداف المنشأة .

والتنظيم عملية إدارية أساسية ، ولا يمكن لأي دراسة أو أي محاولة للإصلاح أو التطوير أن تتجاهل أهمية التنظيم بالنسبة للمشروع ، سواء كان هذا المشروع عاماً أو خاصاً . وقد ثبت أن تطوير دراسة علم إدارة الأعمال وتفوقه كان دائماً على اتباع منهاج علمي في عملية التنظيم ، وتوصلت دراساته في النهاية إلى أن الاختصاصات أو المشروعات يمكن أن تنظم بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاية .

وترجع أهمية التنظيم إلى حقيقة أن العملية الإدارية لا تخرج إلى حيز الواقع إلاّ في إطار تنظيم شامل ، كما تتوقف فاعليتها على شخصية هذا التنظيم والمبادىء التي يسير عليها .

ويجدر بنا أن نشير إلى حقيقة هامة ، وهي أن عملية التنظيم هي في الواقع عملية دقيقة وشاملة وتحتاج إلى دراسات متعددة الجوانب ، وقد تمّت فيها بحوث عديدة وقامت نظريات متعددة . وقد وجد اختلاف وتفاوت بين نظريات التنظيم مرجعه الناحية التي تناول أصحابها منها موضوع التنظيم ، فاختلفت نظريات كل من رجال الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والإداريين . وليس الخلاف بين هذه الأفكار سببه وجود خطأ في نظرية دون خرى ، وإنما مرجعة الخلاف في وجهة النظر التي عولج الموضوع على أساسها . إلاّ أن هذه النظريات تعكس بدرجات متفاوتة بعض جوانب الحقيقة في نظرية التنظيم الإداري ، وتمثل هذه الجوانب العناصر الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي في شكله العضوي ، كما أن هذه الاتجاهات تقدم لنا مبادىء وتوجيهات تقوم عليها عملية التنظيم في مفهومها الموضوعي(١) .

ماهية التنظيم :

لقد تم تعريف الإدارة بأنها العملية التي تترتب على توجيه جهود مشتركة لتحقيق أهداف محددة . وهذه العملية تحوي عدداً من الأنشطة تبدأ بالتخطيط ، فإذا كان التخطيط هو الذي يرسم أهداف الإدارة ، فإن التنظيم في أوسع معانيه هو العملية التي تقرر الهيكل الذي تفرغ فيه الجهود الجماعية لتحقيق غرض مرسوم .

والتنظيم يتم عن طريق عملية تجميع منطقي لأجزاء مترابطة ، لتكوّن

---

(١) المرجعين الأساسيين لهذا الفصل هما:

(ـ) عزيزة الشريف ، مبادىء علم الإدارة ، القاهرة ـ ١٨٩١م ، ص ١٢١ ، ١٣٤ ، ١٦٣ .

(—) Chestar Bernard, The Functions of the Execative, (Cambridge, Mass-Harvard Business Press), Chs. 6, 7.

كلًّا موحَّداً يمارس من خلاله النشاط لتحقيق أهداف محددة .

ونحن لا نهتم بالتعريف لحفظه واسترجاعه ، بل إن أهمية التعريف تنبع من دوره في تنسيق المراجع ومن أنه المرشد الأساسي في إبراز المعلومات التي تدخل في موضوع المناقشة . وبهذا المعنى فإن لفظ التنظيم يشير إلى معنى وهو أن هناك نقطة يتحول عندها أعداد من البشر إلى منظمة .

ولهذا فالتنظيم يشير إلى عدة أمور[1] :

(أ) يطلق لفظ التنظيم للدلالة على نظام معين قائم ، وبهذا نتحدث عن نظام مطبق في حكومة من الحكومات مثلاً أو عن الشكل الذي تبدو عليه أية مجموعة بشرية لتحقيق هدف مشترك .

(ب) كما يطلق التنظيم على عملية إنشاء وترتيب العلاقات بين أجزاء متفرقة ، ويشار بذلك إلى النشاط التنظيمي وهو المفهوم الموضوعي للتنظيم . وبالطبع فإن الإداري عندما يقوم بعملية التنظيم يكون قد أقام في نفس الوقت منظمة .

(ج) التنظيم ، وهذا الأهم ، هو عملية تجميع بين أجزاء متعددة مستقلة لتكوين وحدة متكاملة . ويجب أن نلاحظ أن هذه الأجزاء قوامها بشر وأفراد من الناس . فقبل وجود العنصر البشري ، التنظيم ليس إلا خرائط وأشكال وروتين ، فهو ليس إلّا كلمات حتى تظهر على مسرحه شؤون الأفراد لاختيار الذين يشغلون الوظائف التي رسمت ووضعت في خطة التنظيم ، ثم تدريبهم للنهوض بوظائفهم وعلاقاتهم المختلفة .

(1) W. Newman, C. Summer, and K. Wanen, The Process of Management (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973), PP. 11- 13.

طبيعة التنظيم / أساسياته ونظرياته :

(أ) التنظيم أكثر نواحي الإدارة خضوعاً للأسلوب العلمي ، وقد تكونت للتنظيم نظريات تمثل الإطار الكامل الذي يربط كل جوانب ظاهرة التنظيم الداخلية والخارجية في علاقة مليئة بالمعاني مما يجعل التنظيم مسألة ذات طابع ومضمون علمي ، والفضل في ذلك يرجع إلى دراسات علم إدارة الأعمال . ولكن من ناحية أخرى يجب أن نلاحظ أن إغراقنا في الدراسة العلمية للتنظيم الإداري لا ينبغي أن يمس ضرورة بقاء النظرية التنظيمية في الإطار الإنساني .

وقد لحق نظرية التنظيم الإداري تطور كبير في هذا الصدد يحقق هذا المعنى . فقد كان التصور القديم لنظرية التنظيم هو التركيز في السلطة والمكان على أساس سلم إداري وظيفي تسري خلاله جميع وسائل الاتصالات والإبلاغ . ولكن النظريات الحديثة للتنظيم تذهب عكس هذا ، فهي تهتم أساساً بالعلاقات والصلات الإنسانية القائمة في العمل[1] .

ولهذا ، فإن التنظيم في إطار النظريات الأولى يعني التجميع للأجزاء المرتبطة من أجل تكوين كيان موحد من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد . والبناء التنظيمي في حدود هذا المفهوم لا يعدو أن يكون نموذجاً جامداً يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والقواعد والتعليمات بحيث يوضع الموظفون في إطار هذا التنظيم كما يوضع الترس في الآلة حتى يمكن أن تُدار .

ولكن هذه النظريات التقليدية تعرضت للنقد على أساس أنها تتجاهل النزعات والاتجاهات السلوكية والتفاعل البشري داخل التنظيم . ولهذا ، فإن

---

(1) G., Lippit, Organizational Renwal (New York: Appleton, 1969), PP. 70 - 71.

النظريات الحديثة تنظر إلى التنظيم باعتباره حصيلة تعاون بين الأفراد الذين تجمعهم حاجات واهتمامات وأهداف مشتركة . فهي تهتم أساساً بالعلاقات والصلات الإنسانية القائمة في العمل ، وتأسيساً على وجهة النظر هذه ، فإنه لا توجد حاجة لفرض أي نمط معين أو هيكل تنظيمي محدد . فالمنظمات ترتكز أساساً على الحاجات الأساسية للبشر مادية كانت أو معنوية ، وأن التنظيم يؤثر في الأفراد الذين يعملون في نطاقه ويتأثر بهم بطرق متعددة .

ولهذا أصبحت النظريات الحديثة تؤمن بضرورة توافر نوع من التنظيم غير الرسمي يقوم جنباً إلى جنب مع نموذج التنظيمات الرسمية . وهذان التنظيمان ليس بالضرورة أن يكونا في تناقض ، بل قد يكون كل منهما عوناً للآخر في حالات كثيرة .

(ب) عملية التنظيم هي بطبيعتها عملية مستمرة متحركة ومتغيرة . وليس للتنظيم نتيجة نهائية أو غاية تتوقف عندها الجهود ، وهذا يرجع إلى التطور المستمر في أساليب العمل وطرائق التنظيم ، الأمر الذي يتطلب التحديد المستمر في البناء والعمل التنظيمي لأي مشروع ، فكما نلجأ إلى التنظيم عند إنشاء إدارة لأول مرة، نلجأ إليه لإعادة النظر في التنظيمات القائمة لمواجهة تغير الظروف ، ولهذا سواء كان البرنامج الإداري قديماً أو حديثاً وجب على المنظم أن يهتم بهذه العناصر باستمرار .

ولهذا ، فإن التنظيم يخضع لتأثير عاملين متناقضين يلزم المنظم أن يؤلف بينهما كي يجني ثمار حسن بصيرته وضبط تقديره . هذان العاملان هما : عامل التغيير والتطور ، وعامل الاستقرار[1] .

---

(1) F. Harrison, Management and Organizations (Boston: H. Mifflin, 1978), P. 482

فعامل الاستقرار يدعو إلى إرساء أساس التنظيم وإدارته وإظهار فاعليته في حياة الناس ليصبح جزءاً من حياتهم وتقاليدهم وتراثهم الإنساني ، وعامل التغيير يدعوه إلى تشكيل وتغيير وتطوير مفاهيمه وسلوكه وأُسس بنائه ليتفق مع الحركة الديناميكية في حياة الناس في المجتمعات المعاصرة ومتطلبات الأوضاع الاجتماعية الجديدة .

من هنا ، فإن طبيعة التنظيم الفعلي وأساسياته لا تقتصر على مجرد وضع التنظيمات الإدارية والهيكلية . . بل يجب أن تشتمل كذلك على دراسات العمل . . والتي تتعلق بقياس العمل ووضع معدلات الأداء . . والتحديد الواضح للأنشطة ، وواجبات كل موظف ، وإعداد الأدلة الإرشادية ، وتلافي التداخل بين الأنشطة ، أو التضارب في الاختصاص ، أو عدم العدالة في توزيع الأعباء على العاملين وخنق إنسانية التنظيم . . وتوفير المناخ الصحيح للموظفين ، بجانب تحسين نظم وأساليب العمل وتطويرها . . وتبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم بيئة أو مكان العمل . . وتصميم النماذج المناسبة للتنظيم المقترح .

إن التنظيم الجيد يعتبر العمود الفقري لنجاح الإدارة . ومن ضمانات نجاح التنظيم أن يجري بناؤه حول الوظائف لا حول الأشخاص . . وهناك عدد من **المعايير التي ينبغي أن يتم على أساسها تجميع الأعمال الوظيفية أهمها المنهج حسب الهدف . . أو العملاء . . أو الوظيفة . . أو الوقت . . أو التوزيع الجغرافي . . أو منهج من كل أو بعض هذه المناهج والتي يتوقف الأخذ بواحد منها أو أكثر على طبيعة وظروف الأحوال السائدة .**
ولا بد من مراعاة الربط بين البنائين الوظيفي والتنظيمي ، باعتبار أن الهيكل الوظيفي (الذي يجب أن يتمشى مع سياسة التصنيف) إنما يمثل ترجمة حقيقية للعلاقات الحركية والاتصالات الديناميكية للهيكل التنظيمي . **ولا بد من مراعاة الاستقرار التنظيمي دون الإخلال بمرونة التنظيم وقدرته على**

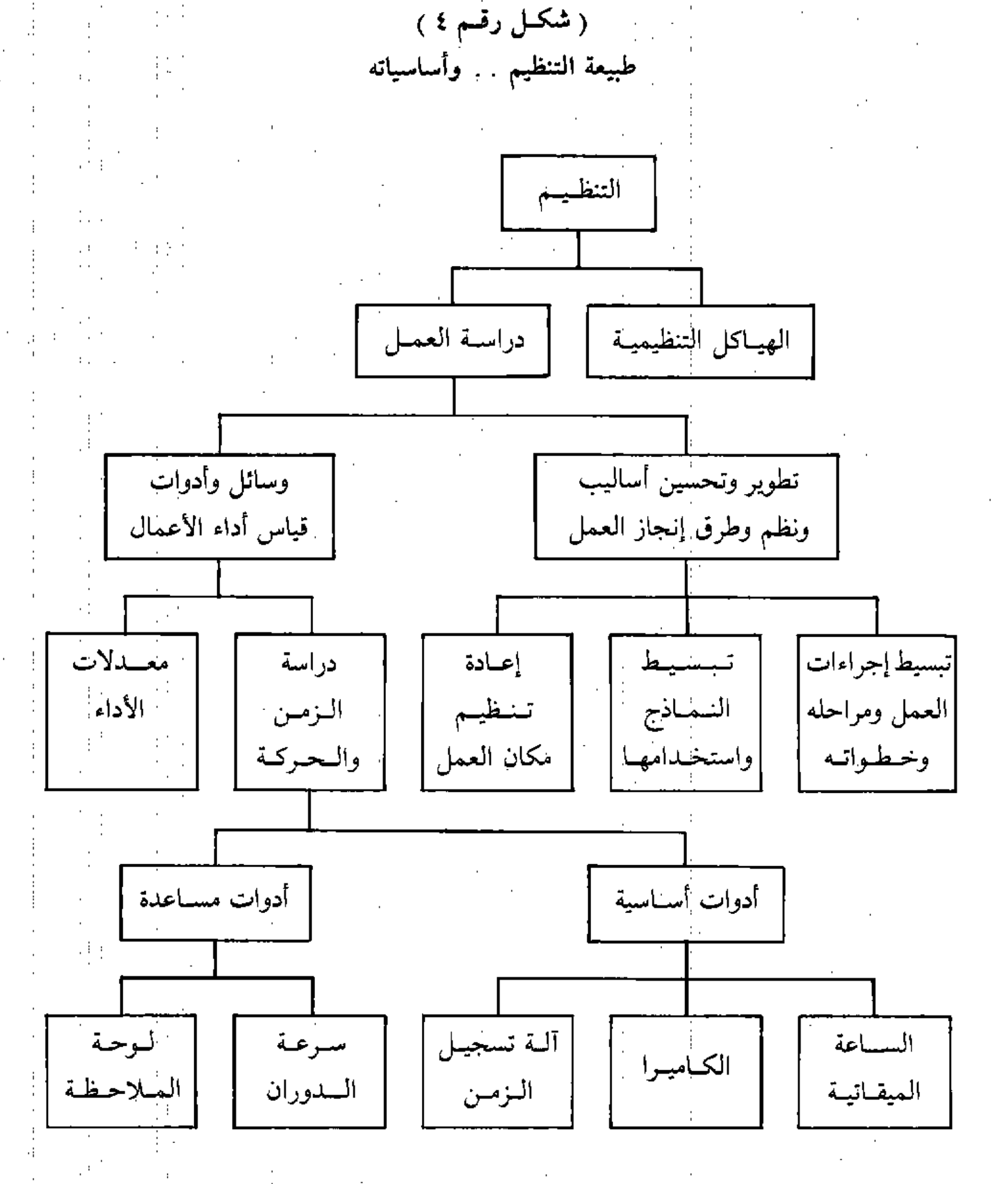
استيعاب كل المتغيرات الزمنية والمكانية المتوقع حدوثها . . وأن يجري إعادة النظر في التنظيمات القائمة عند الضرورة ، سواء كان ذلك بمنظور جزئي أو كلي محدود أو شامل . ولا شك أنالخريطة التنظيمة إنما تمثل المحصلة النهائية لمراحل العملية التنظيمية لتوضح مختلف المستويات الإدارية وتدرجها وعلاقاتها واتصالاتها الرأسية والأفقية الصاعدة والهابطة وتحدد أنشطة التخطيط والقيادة والتوجيه ، والأنشطة الاستشارية ، والتنفيذية الرئيسية والمساعدة . . وما إليها[1] .

ويمكن أخيراً توضيح طبيعة التنظيم وأساسياته بالشكل المبسط التالي : (شكل رقم ٤) .

(1) B. Scanlan, and B. Key, Management and Organizational Behavoir (New York: J. Wiley, 1979), P. 85.

(شكـل رقـم ٤)

طبيعة التنظيم . . وأساسياته



البناء التنظيمي ومقوماته

(أ) إن البناء التنظيمي هو الأسلوب العلمي في إقامة هيكل التنظيم على مستوى الجهاز الإداري أو على مستوى المنظمة أو على إحدى وحدات المنظمة . وهو يمثل حجر الأساس في عملية التنظيم . ويقوم على أساس تحديد أول وحدة وهي الوظيفة من مجموع أنشطة متوازنة مع بعضها ومع قدرة الفرد الواحد ، ومن ثم فهو يبدأ بتقسيم العمل المطلوب أدائه إلى وظائف متجانسة ، ثم يلي ذلك تجميع هذه الوظائف في مجموعات متجانسة هي الأقسام ومجموعة الأقسام في إدارة . . . وهكذا .

ويتم ذلك على مستوى الوحدة الواحدة ، أما على مستوى الجهاز الإداري فالعملية تقوم على تحديد النشاط المتجانس المكون للمنظمة الواحدة (الوزارة ـ المصلحة ـ المؤسسة ـ وحدة الإدارة المحلية) .

(ب) ويعمل البناء التنظيمي على تعريف وتكوين العلاقات بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .

(ج) يستهدف هذا البناء تحقيق الإفادة من القدرات البشرية والمادية على أساس من التخصص والوصول بالإدارة إلى أكبر قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية ، مع ملاحظة أن كفاءة الجهاز الحكومي تتحدد في مدى اليسر في الحصول على نتائج التنظيم بواسطة الجمهور مع مراعاة المساواة ونوعية الإنتاج .

(د) وعلى ذلك يتبين لنا أن البناء التنظيمي هو عملية الجمع بين النسب المطلوبة من الوظائف والموظفين والتنسيق بينها في خطوات تدرجية ، هي[1] :

١ ـ تحديد كافة الوظائف اللازمة مع بيان نوعياتها ومستوياتها وأعدادها .

٢ ـ وضع مواصفات موضوعية للوظائف وشاغليها .

٣ ـ وضع فئات الوظائف في المجموعات المناسبة لها وظيفياً حسب طبيعة مسؤولياتها . . ومستوياتها أفقياً ، ورأسياً .

٤ ـ اختيار الموظفين ذوي المؤهلات والقدرات المناسبة للوظائف المناسبة ، وذلك بالتعيين أو المسابقة حسب النظام المعمول به .

هذه الخطوات تنتهي بنا إلى تكوين الإدارة . . أو المصلحة . . في الصورة الهرمية المناسبة .

التنظيم الوظيفي ومبادئه :

وهو التنظيم المتكامل الذي يقوم على الجمع بين الأنواع المختلفة الأساسية للمهام الإدارية . فمن الصعوبة بمكان أن نجد وحدات تنفيذية رئيسية مطلقة تقوم بكافة المهام الإدارية التنفيذية والفنية والاستشارية ، كما أنه من غير الملائم أن يوجد تنظيم استشاري مطلق بعيداً عن السلطة التنفيذية . ولهذا يهتم التنظيم الوظيفي على إيجاد هذه العمليات المتنوعة داخل التنظيم الواحد مع التركيز على التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية

---

(١) مدني علاقي ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . تهامة ١٤٠١هـ ، ص ٣٢٠ .

المكونة له فتكون كل عملية أساسية أو نشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة على أن يتحقق التكامل بين عمل هذه الإدارات عن طريق الربط بين أعمالها بواسطة المنفذين الاستشاريين عند كل مستوى .

فالتنظيم الوظيفي يعتمد نجاحه على التقسيم النوعي لعمل المنشأة مع وضع خطوط تفصل بين مجال كل نشاط ثم توفير وسيلة التنسيق الفعالة بينهم .

ويأخذ هذا النوع من التنظيم بمبدأ تقسيم العمل أكثر مما يأخذ به أي شكل تنظيمي آخر ، كما يبرز التخصص وعمل الفريق ، فإذا كان الموظفون التنفيذيون هم الذين يتحملون المسؤولية فإن خبراء المشورة بدلاً من بقائهم خارج خط السلطة كلية فيما ينهضون به من عمل فإنهم يدخلون في مسار العمليات ومن ثم تتاح لهم فرصة أفضل لتطبيق معرفتهم وخبرتهم وتصبح لهم سلطات على المستويات الإدارية يسألون عنها أمام القيادات الإدارية[1] :

(أ) والميزة الأساسية في هذا التنظيم هو أخذه بمبدأ تقسيم العمل مع إتاحة الفرصة لتنمية روح المشاركة والعمل الجماعي وكفالة مرونته بين الإداريين التنفيذيين وبين الخبراء الفنيين والمستشارين ويتحقق إلمام المديرين بالنواحي العلمية والفنية الخاصة بالوظائف التي يباشرونها ، كما ينمي الأحساس الجماعي بالمسؤولية عن نجاح العمل الإداري لدى جميع العاملين في الجهاز .

(1) Frederich W. TAYLOR, The Principles of Scientific Management (New York Harper and Brothers, 1947). P. 34.

(ب) ومن الصعوبات التي تواجه هذا التنظيم هو التعقيد في تطبيقه نتيجة عدم وضوح السلطات والمسؤولية نتيجة تداخل إشراف الرؤساء الفنيين والإداريين وزيادة احتمال الاحتكاك بينهم نتيجة هذا التدخل ، ولهذا يحتاج التنظيم إلى قدر من التنسيق والضبط الإداري . . كالقدرة على توزيع السلطة الإدارية باتباع مبادىء التنظيم المناسبة : كالتفويض ، والمركزية ، واللامركزية ، ووحدة الأوامر ، والتحفيز ، وتقسيم العمل ، ووحدة القيادة ، وتوازن السلطة والمسؤولية ، وتدرُّج السلطة ، والإدارة بالأهداف ، والإدارة بالاستثناء ، ونطاق الإشراف ، المرونة والوضوح . . وغير ذلك من القواعد والأسس الهادفة إلى تخطيط العملية التنظيمية وتطويرها .

إعادة التنظيم الإداري ودراسة طرق العمل
(الاستشــارة التنظيميــة)

في الحقيقة أنه على الرغم من أن موضوع دراسة التنظيم وطرق العمـل من الكبر بحيث يحتاج إلى الكثير من التوسـع في النقاش والتفصيل ، إلاّ أننـا سنحـاول هنا ــ مـا أمكن ــ أن نلقي الضوء ــ بـإيجاز ــ على أبـرز المفـاهيم التي لا بد أن تتضمنها أية دراسة تنظيمية . .

إن من الأهمية بمكان أن ينـظر إلى جهود دراسـة التنظيم وطـرق العمل على أنهـا دراسـة تهــدف إلى تـطويــر وتحسين آداء العمـل ، وليست حملة لاكتشاف وتصيد الأخـطاء . إن دراسة التنـظيم القائم ، سـواء كانت الـدراسة شاملة عامة . . أو كلية محددة . . أو جزئية ، لن تكون لها جدواهـا وفعاليتهـا مـا لم تَـحـظَ بتـأييد واهتمـام المسؤولين والعاملين المعـدّة لهم الدراسـة على مختلف مستـوياتهم الإداريـة ، وتقديـرهم لفـائـدة وأهميـة المجهـودات التي ستبـذل في دراسة التنـظيم ومـا سيتمخض عنهـا من آثـار على الـوظـائف . . والموظفين . . وظروف العمل . . وغيرها . وأياً كانت طبيعة المهمـة المسندة إلى القائم . . أو «القائمين» بالدراسة « خبراء التنظيم » ــ فإنه يجب ، بادىء ذي بـدء ، تحـديـد مـوضـوعهـا ومـداهـا ونـطاقهـا . . وذلـك بـالتنسيق مـع المستفيـدين من الدراسـة ، حيث لا بد من وضـع أسس المشـاركة . . وعلى أن يكـون هذا التحـديد واضحـاً بالقـدر الكافي الـذي يمنـع حدوث أي لبس أو غموض .

وعلى أي حال، فإن عملية إعادة التنظيم ودراسة طرق العمل تتضمن عدداً من الأسس أو المقومات الضرورية التي لا تقوم إلاَّ بها . . ولعل أهم هذه الأسس والمقومات تتمثل في المراحل الأساسية الخمس التالية[1] :

١ ـ مرحلة جمع الحقائق والمعلومات :

تشمل الحقائق والمعلومات التي يجب جمعها غالبية النواحي التالية عادة ، وذلك بأوزان وتفاصيل مختلفة في ضوء طبيعة المهمة التي يقوم بها خبير التنظيم وطرق العمل :

(أ) **أهداف الوحدة الإدارية** : (الوحدة الإدارية هنا قد تكون جهازاً إدارياً أو فرعياً ، أو وكالة ، أو إدارة عامة ، أو إدارة ، أو أقل من ذلك) .

(ب) الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية .

(ج) واجبات ومسؤوليات ، والوظائف بالوحدة الإدارية ونظام تفويض السلطة .

(د) إجراءات العمل والنماذج المستخدمة .

(هـ) عبء العمل ، والوقت المستغرق في التنفيذ ، ومدى تكرار العمليات ، وتكلفة الأداء أو أي معايير أخرى للأداء مطبقة بالوحدة .

(و) العلاقات مع الوحدات الأخرى واللازمة لأداء العمل .

---

(١) زكي هاشم ، أساليب التنظيم وطرق العمل ، القاهرة ، « بتصرف »، ص ٣٩ ، ٤٣ ، ٤٩ ، ٥٧ .

(ز) ظروف العمل ومعنوية العاملين وفاعلية الإشراف وغيرها من العناصر التي يجب أيضاً أخذها في الحسبان .

ومن ناحية أخرى تختلف الطرق المستخدمة في جمع الحقائق باختلاف طبيعة المهمة التي يقوم بها خبير التنظيم وطرق العمل ، وفي التطبيق العملي يتم الجمع ما بين أكثر من طريقة للحصول على بيانات أكثر دقة ، وبصفة عامة يمكن القول بأن أهم الطرق المستخدمة في جمع الحقائق والمعلومات هي الطرق التالية :

(أ) دراسة السجلات القائمة .

(ب) الملاحظة الشخصية وقياس العمل .

(ج) المقابلة والمناقشة .

(د) قائمة الاستقصاء (الاستبيان) .

٢ ـ مرحلة تحليل ومراجعة البيانات :

بعد أن يتأكد القائمون ، أو القائم بالدراسة من أنه قام بتجميع البيانات اللازمة بكفاية ووضوح يقوم بعمل مراجعة دقيقة للإجابات على الأسئلة الجوهرية التالية لغرض الدراسة التحليلية للتنظيم :

* هل التنظيمات الحالية لازمة وضرورية ، وتحقق أهداف الوحدة ؟ .
* هل كل شيء يتم عمله يحقق غرض الوحدة وأهدافها ؟ .
* هل تتابع الأنشطة سليم أو يقتضي الأمر تغيير هذا التتابع لتبسيط إجراءات العمل ؟ .
* هل يقتضي الأمر تعديل التخطيط أو التنظيم الداخلي لمكان العمل ؟ .
* هل تتفق قدرات العاملين مع مطالب الأعمال التي يقومون بها ؟ .

* هل يقتضي الأمر إعادة توزيع الأدوار على العاملين ؟ .

* هل طرق العمل المتبعة هي أفضل الطرق ؟.

* هل إجراءات العمل مناسبة ؟ .

* هل النماذج مصممة تصميماً جيداً ؟ .

* هل هناك طرق أبسط أو أسرع يمكن اتباعها ؟ .

* هل يفضل تغيير أدوات أو معدات معينة في محيط العمل ؟ .

إن الأسئلة المشار إليها أعلاه تتيح للقائم بالدراسة الفرصة للاختبار الدقيق لدقة البيانات والمعلومات التي تم جمعها . وفي هذه المرحلة يتم التركيز على اكتشاف ما قد يكون هناك من مؤشرات دالة على وجود مشكلات أو أوجه قصور أو تأخيرات أو خسائر أو غيرها . ويقوم خبير التنظيم بوضع الإجابات المناسبة على أسئلته بجانب أي دلائل ملموسة ومباشرة عن أخطاء أو خسائر أو انخفاض مستوى العمل وغيرها من الدلائل التي وقف عليها أثناء اتصاله مع الوحدة .

وتجدرة الإشارة إلى أن اكتشاف ، وكذا التحقق من المشكلات الخاصة وأوجه القصور في التنظيم وطرق العمل ، هو أحد الجوانب الهامة والصعبة في عمل القائم بالدراسة والذي يعتمد في ممارسته على خبرته أو قد تكون خبرة أعضاء الفريق ككل ـ إن وجد ـ على أنه لا يجدر التوقع المفرط في أن تظهر المشكلات الإدارية واضحة جلية من بين الحقائق المجمعة عن الموقف . وأخيراً ، وعلى ضوء نتائج التحليل . . واستنتاجات الموقف ، يضع القائمون أو القائم بالدراسة التنظيمية خطة محكمة ودقيقة للمقترحات والتصورات الجديدة ، وصياغة الأفكار والتوصيات اللازمة بأسلوب مبسط ومفهوم ، وعرض ذي تسلسل منطقي في مواضيعه وأفكاره وتوجهاته .

٣ ــ مرحلة عرض المقترحات والتوصيات :

الواقع أنه عند الوصول إلى هذه المرحلة المتمثلة في عرض المقترحات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة على الجهة طالبة التنظيم . . فإن على من قدَّم الاستشارة بذل كل الجهد والوسائل الممكنة للحصول على قبول الجهة لمقترحات وتوصيات الدراسة .

وفيما يلي بعض النقاط التي يمكن أن تساعد في هذا الشأن :

(أ) يجب أن تستغل فكرة اشتراك المسؤولين بالوحدة في مهمة دراسة التنظيم وطرق العمل . ويتم ذلك بإبراز المقترحات التي جاءت نتيجة مقترحاتهم . كما يجب أن يترك لهم حرية الاختيار من بين الحلول البديلة المقترحة ــ إن وجدت ــ .

(ب) يجب شرح التغييرات الجوهرية شرحاً مفصلاً . كما تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير هو رد فعل إنساني عادي . وسيكون رد الفعل هذا قوياً إذا كان التغيير غامضاً أو مبهماً ، وأفضل مواجهة لهذه المقاومة إنما تكون بالإثبات العملي لنجاح الاقتراح في الوحدة أو في مكان آخر .

(ج) ليس هناك بأس أحياناً من نزول مقدم الاستشارة على رأيه بالنسبة للمسائل البسيطة وغير الهامة إذا كان ذلك بهدف ضمان الموافقة على المسائل الهامة . لكن لا يجب بأي حال من الأحوال تشويه المقترحات الجوهرية بغرض الوصول إلى حل موفق أو اتفاق .

وعند عرض مقدم الاستشارة لمقترحاته ، يجب عليه أن يتنبأ بالعقبات المحتملة في طريق تنفيذها . وحتى إذا أمكنه التغلب على الاعتراضات التي قد تثار على المقترحات ذاتها ، فإنه قد تكون هناك صعوبات أخرى ، ولهذا

يكون ضرورياً أن نتنبأ بهذه الصعاب والعقبات ونحتاط لها ونعد العدة للتغلب عليها ومواجهتها . وفي هذه المرحلة ، وعلى ضوء نتائج العرض ومعرفة آراء الجهة المستفيدة ، يتحدد الموقف العام من الدراسة وما إذا كان الأمر يحتاج إلى إعادة نظر أو إجراء بعض التغييرات . . وفي النهاية لا بد أن يصل الطرفان هنا إلى حل معقول ومقبول يتمخض عنه قرار الموافقة على تطبيق الدراسة أو الاستشارة .

٤ ــ مرحلة إعداد التقرير :

إن إعداد تقرير عن الدراسة أو الاستشارة التنظيمية يدخل في نطاق ذلك النوع من التقارير المسماة (تقارير التوصية) وهي تختلف عن التقارير الأخرى : كتقارير سير العمل ، والتقارير الدورية ، وتقارير الفحص . . ومن هنا فإن صياغة التقرير الخاص بالدراسة التنظيمية وإعداده يتم كما يلي :

١ ــ صياغة العنوان بحيث يوضح الهدف من التقرير .

٢ ــ إعداد قائمة محتويات التقارير .

٣ ــ كتاب مقدمة التقرير بحيث تتضمن النقاط التالية :

ــ بيان مصدر التكليف بإعداد الدراسة .

ــ تحديد موضوع الدراسة . . ونطاقها وأبعادها . . وهدفها .

ــ تحديد مصادر المعلومات وأساليب جمعها .

٤ ــ تبويب الدراسة (جسم التقرير) : ويتضمن تقسيم الدراسة إلى عدة فصول ــ وفقاً لحجمها ــ كما يلي :

ــ الفصل الأول: عرض البيانات (وصف الوضع الراهن بدقة) .

ـ الفصل الثاني : تحليل البيانات (تحليل الوضع الراهن وإيضاح سلبياته وإيجابياته) .

ـ الفصل الثالث : النتائج والمقترحات والتوصيات :

ـ الأسس والمنطلقات ، اللازم توافرها لتطبيق التوصيات .

ـ تدوين التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بدقة ووضوح .

٥ ـ الخاتمة : (ملخص لما ورد في التقرير مع التركيز على أهداف الدراسة والنتائج التي تمخضت عنها) .

٦ ـ الملاحق ـ إن وجدت .

بعد ذلك تتم طباعة التقرير . . ويراجع بعد طباعته . . ومن ثم يرسل للجهة المستفيدة ، ويعطى القائم ـ أو القائمون ـ بالدراسة نسخاً منه .

٥ ـ مرحلة متابعة تنفيذ الدراسة :

بعد قبول الجهة الإدارية للدراسة وموافقتها على تنفيذ ما ورد فيها من مقترحات وتوصيات ، ينبغي على معد الاستشارة عندئذٍ أن يكون على صلة بالتطورات التي تحدث بعد عملية التنفيذ ، فيكون مستعداً لإبداء النصح والملاحظات الإرشادية . . والقيام بما يلزم من شرح أو تفسير ، ومعالجة أي عقبات قد تنشأ بسبب التغيير التنظيمي الذي جاءت به الدراسة . وبذلك يتم حث المسؤولين والعاملين على المضي قدماً في التطبيق العملي لأفكار وتوصيات الاستشارة . وإذا ما وُجدت أي مشكلات في التطبيق فإن المطلوب هو تحديد أسبابها ، ومسبباتها . . والعمل على إيجاد الحل المناسب لها بشكل لا يخل بالمضمون الأساسي للدراسة وأهدافها .

الإجـراءات الإداريـة

مفهوم الإجراءات :

هي عبارة عن عدد من الخطوات التفصيلية المتسلسلة والمحـددة والتي تمـارس بهدف إنجـاز عمـل معين . وأمثلة الإجـراءات الإداريـة : إجـراءات الحصول على رخصة قيادة . . إجراءات الحصول على جواز سفـر . . حفيظة نفـوس . . إجـراءات صـرف الـرواتب . . طلب إجـازة . . إجـراءات حجـة استحكام . . . إلـخ .

وتلعب الإجــراءات دوراً هـامــاً في أعمــال المنــظمــة اليــوميــة ، فتحـديدهـا وإقرارهـا يريـح إدارة المنـظمة من الدخول في جـزئيـات العمـل الصغيـرة وتفاصيله المتشعبـة . إن الإجراءات بـذلك تختلف عن السيـاسـات العـامة للمنـظمة حيث أن الأولى تمثـل جوانب عمـل محـددة لإنجـاز أعمـال معينة ، بينما تمثل الثانية إرشادات وتعليمات توجيهية عامة لطرق العمل .

المؤشرات السلبية للإجراءات (أعراض تعقيد الإجراءات) :

١ ــ كثرة المراحل وتزايد الخطوات التي تمر بها المعاملة .

٢ ــ الإفراط في حركة سير المعاملة (دوران المعاملة في إتجـاهات صـاعدة وهابطة وأفقية . . دون مبرر) .

٣ ــ كثرة الرجوع إلى الملفات والمستندات والسجلات ، إما لتدوين بيانات عن المعاملة أو للتأكد من أمر ما . . وبُعد خزائن الملفات عن الموظفين رغم كثرة الرجوع إليها لإنهاء الإجراء .

٤ ــ كثرة تنقلات الموظفين . . وبُعدهم عن مكاتبهم ، كوسيلة معبرة عن تذمرهم من طرق ممارسة العمل .

٥ ــ الإفراط في عمليات الرقابة والتدقيق والتسجيل للمعاملات .

٦ ــ تذمر الجمهور من خدمات الجهاز .

٧ ــ عدم وجود نماذج للإجراءات . . أو صعوبة الحصول عليها . . أو عدم وضوح بياناتها .

٨ ــ تدني مستوى إنجاز الإدارة .

٩ ــ وضعف أداء الموظفين .

١٠ ــ عدم الاهتمام ببيئة العمل : (الإضاءة، التهوية ، تصميم المكاتب، توفر المقاعد ، النظافة) .

١١ ــ عدم الاهتمام بسلوكيات التعامل في الإدارة .

١٢ ــ عدم وجود دليل الإجراءات العمل في الإدارة .

١٣ ــ عدم مرونة الأنظمة واللوائح المحكمة للعمل .

١٤ ــ هشاشة التنظيم الإداري للإدارة . . وعدم تحديثه ومراجعته من حين لآخر . . وعدم وجود خطط تدريبية للموظفين .

١٥ ــ عدم إدخال التقنيات الحديثة في الإدارة ، كالحاسب الآلي . . والميكروفيلم . . وغيره .

١٦ ـ الازدواجية والتداخل والتضارب في الاختصاصات والسلطات التنظيمية مما ينعكس تأثيره سلبياً على إجراءات العمل في الإدارة .

١٧ ـ مركزية العمل وعدم تفويض الصلاحيات .

١٨ ـ طول الفترة الزمنية التي يستغرقها الإجراء . . وطول المسافة المكانية التي يقطعها الموظف لإنهاء عملية إجرائية معينة .

١٩ ـ كثرة النسخ وتعدد الصور المطلوبة للمعاملة الواحدة . . دون مبرر أو ضرورة .

منهجية دراسة إجراءات العمل وتبسيطها :
(مراحل ووسائل تبسيط الإجراءات)

عندما تبرز الحاجة إلى دراسة إجراءات العمل وتبسيطها ، فإنه يتم الشروع أولاً ، وقبل أي شيء آخر ، في إعداد خطة الدراسة المناسبة . . ويتم إعدادها من قبل الجهة المنظمة أو أخصائيي التنظيم . . وبمشاركة الجهة المستفيدة ـ ما أمكن ـ . وتتضمن خطة الدراسة الأهداف العامة والتفصيلية ومجال الدراسة ، وطرق تنفيذها ، والموارد اللازمة لها ، والجدول الزمني لكل مرحلة من مراحل الدراسة . ومن الأهمية هنا التأكد من قناعة وتأييد المستويات العليا في المنظمة للدراسة . . وإدراكهم لأهميتها والحاجة إليها ، ومحاولة الحصول على ضمان يبين الالتزام أدبياً (لا قانونياً) بتطبيق توصيات الدراسة عند الانتهاء خاصة بعد أن تثبت منطقية وعلمية الدراسة وحيادتها . إن ذلك كله يعتبر خطوة أساسية وضرورية تسبق الشروع الفعلي في إجراء الدراسة .

وتجدر الإشارة أيضاً إلى نقطة هامة أخرى ، وهي معرفة توجهات وتصورات المستويات التنفيذية الدنيا في المنظمة . . وإبلاغهم بالدراسة

وأهدافها ومجالها وأهميتها . . فهم في النهاية من سيقع عليه عبء تطبيق توصيات ونتائج الدراسة ، ولذا يجب فتح المجال أمامهم لطرح الآراء والأفكار . . وأخذ ما يستحق منها في الاعتبار .

وعلى أي حال . . فإن الخطوات أو المراحل الأساسية لدراسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها تتمثل فيما يلي :

أولاً ــ حصر وتحديد العمليات الإجرائية المراد تبسيطها وتحسينها :

إن هذه الخطوة أو المرحلة تساعد على معرفة مجال الإجراءات . . وطبيعتها . . وحجمها ، وبالتالي إمكانية ترتيب وتنظيم دراستها حسب الأولوية والأهمية

ثانياً ــ جمع المعلومات :

وهذه المرحلة تمثل السند الأساسي والضروري الذي على ضوئه يتم تحديد الإطار العام لعملية سير الدراسة والتحليل ، وهنا تتم عمليتان أساسيتان ، هما :

(أ) تحديد المصادر الصحية والمناسبة للمعلومات الضرورية للدراسة .

(ب) انتقاء البيانات والمعلومات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة .

إن المصادر المناسبة للمعلومات تتمثل في :

ــ **مصادر أولية** : وتتمثل بصفة أساسية في الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ، وكذلك المراجعين ــ أي الجمهور المستفيد من خدمات الجهاز طالب التنظيم ــ وأخيراً المجتمع نفسه . . والبيئة التي يعيشها الجهاز ويمارس العمل فيها.

ـ **مصادر ثانوية** : وتتمثل في عدد من المصادر التي لا بد لأخصائيي التنظيم من معرفتها وإدراكها ، نظراً لضرورتها في تحليل إجراءات أو موضوع الدراسة . . هذه المصادر هي :

ـ الأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .

ـ التعليمات والإرشادات العامة .

ـ الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية .

ـ نماذج العمل .

ـ حجم القوى العاملة . . ودرجة تأهيلها ومجال وطبيعة عملها .

ـ الأجهزة والمعدات التشغيلية : كفاءتها وتشغيلها . . الحاجة إليها .

ـ بيئة العمل ، مساحة المكاتب ، تصميمها ، الإضاءة ، التهوية ، النظافة ، الترتيب ، النظام العام .

ـ الصلاحيات في الإدارة . . والمركزية واللامركزية في أداء العمل واتخاذ القرارات .

ـ انضباط الموظفين . . وانتظامهم .

ـ أية دراسات أو إحصائيات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة .

وسائل الحصول على المصادر الأولية :

ـ الاستبيان البريدي (ويتضمن أسئلة محددة وواضحة عن موضوع الدراسة ، ثم يوزع على العينة الصحيحة من أفراد ومسؤولين) .

ـ المقابلة الشخصية (وهي أفضل وسيلة للدراسات الإجرائية . . بشرط أن يتم الإعداد العلمي السليم لها) .

وسائل الحصول على المصادر الثانوية :

ـ يمكن الحصول على بعضها من الجهة طالبة التنظيم نفسها (طلب رسمي) .

ـ كما يمكن الحصول على بعضها من الزيارات الميدانية وملاحظات أخصائيي التنظيم ، وهي ما يُعرف بـ « قائمة الملاحظات » .

منهجيـة الاستبيان :

إن الاستبيان عبارة عن وسيلة علمية لجمع المعلومات عن ظاهرة أو موضوع معين . هذا الاستبيان يطرح الموضوع بصيغة أسئلة محددة دقيقة يتم تصميمها على ضوء الأهداف العامة . . والأهداف التفصيلية للدراسة ، وعلى ضوء الملاحظة والخبرة ، وعلى ضوء الدراسات السابقة وكذلك على ضوء الدراسات والنظريات العلمية المثبتة ، وأخيراً على ضوء القيم والنظم السائدة في المجتمع .

وتجدر الملاحظة أنه لا يحبذ كثرة الأسئلة في الاستبيان أياً كان نوعه ، فهذا قد يؤثر على صحة الإجابات ، وتضاربها ومدعاة للملل عند الإجابة . لذا يجب أن يُصار إلى التركيز في الأسئلة بحيث تكون ذات صلة وثيقة جداً بموضوع الدراسة .

إن الاستبيان يقوم على افتراض أساسي هو أن العينة ـ أياً كانت ـ لا بد أن تمتلك المعلومات والإجابات الصحيحة التي تتطلبها الأسئلة . . لأن الهدف ـ بعد الإجابة ـ هو الحصول على التصور والإدراك الخماسي التالي :

(أ) الاستطلاع Inspirstion

(ب) الوصف Description

(ج) التفسير — Explanation

(د) التنبؤ — Prediction

(هـ) التحكم — Control

وفي تصميم أسئلة الاستبيان يراعى ما يلي :

١ ـ تحديد التركيب المناسب للسؤال :

ـ أسئلة مفتوحة (إنشائية) ، ولا يحبذ الإكثار منها نظراً لأنها غالباً ما تتضمن آراء شخصية أو عامة . . غير محددة .

ـ أسئلة مغلقة (اختيارية) ، وهي الأهم ، نظراً لأنها تركز على جوانب محددة . . وضرورية .

٢ ـ تحديد أسلوب السؤال :

ـ الأسلوب المباشر ، وهو الذي يمكن من خلاله الإجابة على مضمون السؤال مباشرة ، ودون أي حرج .

ـ الأسلوب الإسقاطي (غير المباشر) ، وهو أن تجعل مضمون السؤال يخص طرفاً آخر بحيث لا يقع المجيب في حرج . . وعادة يستخدم هذا الأسلوب في الأسئلة التي قد تثير نوعاً من الحساسية .

٣ ـ تصنيف الأسئلة :

ـ بيانات شخصية (عندما تشكل أهمية) .

ـ بيانات وظيفية .

ـ حقائق عامة .

ـ معارف محددة .

ـ توجهات سلوكية .

ـ آراء واتجاهات وميول .

٤ ـ التسلسل المنطقي في كتابة الأسئلة :

ـ (البدء بأسئلة عادية مرتبة ترتيباً منطقياً) .

٥ ـ التسلسل النفسي في ترتيب الأسئلة :

ـ (أي أن لا تبدأ بأسئلة حساسة . . ومحرجة) .

٦ ـ حيادية السؤال :

ـ (لا توحي في الاستبيان أنك متحيز لأي جانب من جوانب موضوع الدراسة) .

٧ ـ أحادية السؤال :

ـ (تفادي السؤال المزدوج ، مثال هل تعتقد بأن إدارتك تمتلك موظفين مؤهلين وأكفاء ؟!

٨ ـ التعرف ما أمكن على :

ـ مدى تغطية أسئلة الاستبيان لموضوع الدراسة .

ـ مدى ضرورة وأهمية أسئلة الاستبيان لموضوع الدراسة .

ـ مدى الدقة في تركيب الأسئلة وصياغتها .

ـ نسبة احتمال امتلاك العينة للمعلومات المطلوبة للإجابة على أسئلة الاستبيان .

٩ ـ تقويم الاستبيان . . وتجربته (Pilot Testing) :

ـ وذلك بتوزيعه ـ إن أمكن ـ على بعض أفراد العينة . . لقياس وضوح الأسئلة ، ومعرفة ملاحظاتهم العامة عليه . . ومن ثم يعرض على الأخصائي المنهجي للبحث العلمي ليقوِّم منهجية البحث وليس محتواه .

١٠ ـ إخـراج الاستبيـان :

ـ تحرير الخطاب الرسمي للاستبيانات .

ـ إرشادات الاستبيان وتفسير مصطلحاته .

ـ تحديد موعد إرسالها . . والتاريـخ المتوقـع لوصولها .

منهجية المقابلة الشخصية (المواجهة) :

إن المقابلة الشخصية ـ المواجهة ـ هي لقاء شخصي بين طرفين يأخذ أبعاداً علمية هادفـة وسيلتها الحـوار والنقاش وصـولاً إلى كشف الغيوم عن مـوضوع معين محـدد سلفاً . ولعـل أهم ما يميـز المقابلة عن الاستبيـان هـو التفـاعـل الإنساني خلال عملية المقابلة . . إن أهم العنـاصر التي يجب مـراعاتهـا عند إجراء المقابلات ما يلي :

١ ـ أن يكون طـرفـا المقـابلة في مستوى مكـاني واحد ، بحيث يتم التنـاظر المبـاشر وجهـاً لوجـه دون حـواجـز ، فـذلـك أدعى إلى إضفـاء الألفـة (Raport) وروح التساوي بين الطرفين .

٢ ـ المظهر الوسط الذي لا يوحي بالأبهة ولا الوضاعة . . بل التواضـع .

٣ ـ التزام الأدب في لغة الحوار والنقاش . . فلا يكون الإسراف في الوجاهة الخطابية .

٤ ـ التجانس القطري . . والتقـارب من حيث العمر . . مـا أمكن . . وذلك لمراعاة النواحي النفسية .

٥ ـ جعـل الحوار العلمي على مستـوى أطراف المقـابلة . . وعدم المبـاهاة بالحصيلة العلمية من قبل أي طرف .

٦ ـ عدم التطرف في الاستجابة أو الانفعـال من خلال النقـاش في موضـوع المقابلة .

٧ ـ على طالب المقابلة أن يصغي أكثر مما يتكلم وأن يعطي وقت أطول لمن يتقابل معه في الإجابات على الأسئلة .

٨ ـ حاول ـ ما أمكن ـ ألا تجري مقابلة مع شخصية لك علاقة وطيدة بها .

٩ ـ كن مجاملاً وطبيعياً خلال المقابلة على ألّا يكون ذلك على حساب المعلومات الأساسية للمقابلة .

١٠ ـ تفادى الولوج في الشرح المفصل للدراسة . . وجدواها . . فذلك يمكن أن يتم في غير المقابلة . . بالإضافة إلى أنه قد يضعف الثقة بأهمية وسرية الدراسة .

١١ ـ لا تقدم أي تبريرات لوجهات نظر المقابل . . ولا تبين أيضاً وجاهة آرائك خلال سير المقابلة .

١٢ ـ إعرض الأسئلة وألقها بشكل يتفق والمنطق العلمي . . والنفسي .

١٣ ـ حاول ـ ما أمكن ـ أن تكتب نص ما يقال في المقابلة منعاً لسوء الفهم . . وإذا تعذر ذلك فيمكن الكتابة بصيغة أو أسلوب آخر على أن يكون بنفس المعنى والتصور .

١٤ ـ الحصول على الإذن باستخدام آلة التسجيل إذا دعت الضرورة لذلك .

١٥ ـ لا تبدي أي استحسان أو استهجان لأي معلومات أو آراء تبرز خلال سير المقابلة .

١٦ ـ في نهاية المقابلة . . من الأهمية الإعادة المختصرة لما انتهت عليه من آراء وتصورات كي يعرف كل طرف الحصيلة التي خرج بها .

ثالثاً ـ تحليل المعلومات ، ووضع المقترحات :

بعد استكمال المرحلة السابقة يقوم المحلل بدراسة المعلومات دراسة تحليلية مستفيضة آخذاً في الاعتبار ضرورة وأهمية التعرف باتقان على النقاط التسع الأساسية التالية :

(أ) حجم خطوات كل إجراء من إجراءات العمل .

(ب) كيفية أداء كل خطوة من خطوات الإجراء إدارياً وفنياً .

(ج) مقدار الزمن الذي يستغرقه كل إجراء .

(د) طبيعة المكان أو المكتب الذي يتم فيه كل إجراء ، ومدى سلامة التصميم .

(هـ) نوعية النماذج المستخدمة في كل إجراء .

(و) حجم الأفراد المشاركين في كل إجراء ، ومدى كفاءتهم في أداء إجراءات العمل ، ومتابعة تحركاتهم وتحركات المراجعين داخل محيط العمل لمعرفة سير الإجراء خطوة بخطوة .

(ز) مدى توفر مبدأ المرونة الإجرائية .

(ح) التعرف ـ ما أمكن ـ على سلوكيات القائمين بكل إجراء . . وقياس أثرها على الأداء .

(ط) نوعية السجلات والملفات التي يتم الرجوع إليها لإتمام الإجراء .

إن تحليل الإجراءات يعتمد بصفة أساسية على « أسلوب التساؤل » ، وذلك بالتعرف على إجابات عدد من الأسئلة الاسترشادية يضعها المحلل كي تساعده على كشف الواقع الإداري والفني للإجراءات . . ومعرفة سلبياتها

وإيجابياتها . . وصولاً إلى إجراءات إدارية مبسطة . . ويمكن رصد هذه الأسئلة على النحو التالي[1] :

١ ـ ما هي العملية الإجرائية التي تتم ؟ ولماذا تتم ؟ ومتى تتم ؟ وهل هناك طريقة أفضل لأداء هذه العملية ، سواء من الناحية الإدارية أو الفنية أو البشرية أو الزمنية أو المكانية ؟ .

٢ ـ هل التنظيم الإداري الذي تتم في نطاقه الإجراءات معوقاً أو مسهلاً لأداء الإجراء ؟ .

٣ ـ ما مدى ارتباط العملية الإجرائية بالأنظمة واللوائح المعمول بها ؟ وهل في تبسط هذه العملية الإجرائية مخالفة لنظام أو لائحة معينة ؟ أو هل الأمر يستلزم تعديل لائحة أو فقرة نظامية كي يمكن تبسيط إجراء معين ؟ .

٤ ـ ما مقدار الوقت الذي يستغرقه كل إجراء ؟ وما مقدار الوقت الضائع في انتظار انتهاء الإجراء ؟ وهل يستحق كل نشاط الوقت الذي يستغرقه ؟ .

٥ ـ هل تنفق مبالغ ضخمة على إجراء معين مع أن بالإمكان بعد عملية تبسيطه خفضها إلى أدنى حد ممكن ؟ .

٦ ـ هل توجد ازدواجية أو تداخل في العمليات المراد تبسيطها ؟ وكيف يمكن حلّ هذا التضارب ؟ .

٧ ـ هل المعدات والأجهزة المستخدمة في إنهاء الإجراء مناسبة ؟ وهل يمكن إدخال التقنية الحديثة ـ كالحاسب الآلي ، والميكروفيلم ـ في

---

(١) محاضرات عامة في الإجراءات الإدارية ، حلقة تطبيقية ـ معهد الإدارة العامة ـ الرياض ، ١٤٠٦هـ .

إجراءات العمل ؟ ما هي الإجراءات التي يمكن استخدام هذه التقنية فيها ؟ لماذا ؟ وكيف يتم ذلك ؟ وما آثار ذلك ؟ .

٨ ـ ما هي الخطوات الهامة والضرورية في كل إجراء ؟ ولماذا ؟ وما هي الخطوات غير الضرورية في كل إجراء ؟ ولماذا ؟ .

٩ ـ ما هي (أسوأ النتائج) التي يمكن أن تحدث من جراء حذف خطوات معينة . . أو إضافة خطوات معينة . . أو تعديل خطوات معينة ؟ .

١٠ ـ ما مدى إسهام كل إجراء يؤدي في تحقيق أهداف العمل ؟ .

١١ ـ هل يمكن ضم أو دمج بعض الخطوات الإجرائية ؟ كيف ؟ ولماذا ؟ .

١٢ ـ هل يمكن إعادة ترتيب بعض الخطوات الإجرائية تسهيلاً لانسياب العمل ؟ أي ما مدى التسلسل المنطقي لخطوات العمل ؟ وهل يمكن تجزئة الخطوات الطويلة تفادياً للتأخير وتكدس الأوراق ؟ . بيِّن الطريقة . . ووضِّح الأسباب !!

١٣ ـ مَن الذي يقوم بخطوات العملية الإجرائية ؟ وهل هو الشخص المناسب لأدائها ؟ .

١٤ ـ هل يمكن إعادة توزيع عبء أداء العملية الإجرائية بين العاملين بصورة أفضل مما هي عليه ؟ كيف يمكن تحقيق ذلك ؟ .

١٥ ـ ما مدى إمكانية اختصار خطوات العملية الإجرائية من حيث الفترة الزمنية ؟ والمسافة المكانية ؟ وضِّح العمليات الإجرائية التي تؤدي إلى ضياع الوقت دون مبرر ؟ وكيف يمكن التعامل معها ؟

١٦ ـ هل يمكن التنسيق بين العاملين أو بين الإدارات لتبسيط إجراءات أو خطوات معينة ؟ وكيف يمكن أن يتم ذلك ؟ .

١٧ ــ ما نوعية التعامل السلوكي بين القائمين بالإجراء ؟ وبينهم أيضاً وبين المراجعين . . ؟ وهل من حل أفضل لتعديل هذا السلوك سواء بالحوافز أو التدريب أو غير ذلك ؟ وضِّح ذلك ؟ .

١٨ ــ هل يمكن استبدال الكتابة بالآلة الكاتبة بالخط اليدوي لبعض الوثائق المطلوبة في الإجراء لضمان سرعة الإنجاز ؟ وضِّح ذلك ؟ .

١٩ ــ هل هناك تركيز مكثف للسلطات والصلاحيات في أيدي أشخاص معينين ويؤثر على سير عملية إجرائية معينة ؟ وضِّح ذلك ؟ وهل يقوم بعض (كبار) الموظفين بمهام إجرائية يفترض أن يقوم بها (صغار) الموظفين ؟ بيِّن ذلك ؟ .

٢٠ ــ هل تحتفظ إدارات متعددة بنفس الملفات والمعلومات عن إجراء معين ؟ وهل تتكرر صور الوثائق المطلوبة لإجراء معين دور مبرر ؟ . كيف يمكن علاج كلا الحالتين ؟ .

٢١ ــ هل يحتاج الموظفون القائمون بالإجراءات دورة تدريبية في مجال العمل ؟ وضِّح ذلك ؟ .

٢٢ ــ هل يمكن توزيع (زحمة) العمل بحيث توزع على فترات معينة تسهيلاً للإجراء ؟ بيِّن ذلك ؟ .

٢٣ ــ هل خزائن الملفات والسجلات المطلوب الرجوع إليها لإنهاء إجراء معين قريبة من الموظفين المختصين ؟ أم أن الأمر يتطلب إعادة ترتيبها ؟ .

٢٤ ــ هل لا بد من تدريب الموظفين الذين سيقع عليهم عبء تنفيذ الإجراءات المبسطة ؟ وضِّح ذلك ؟ .

٢٥ ــ النماذج : هل يمكن الاستغناء عن بعض نماذج العمل المستخدمة ؟ بيِّن ذلك ؟ هل يمكن دمج بعض النماذج المستخدمة مع بعضها ؟ كيف ذلك ؟ ما مدى ملائمة حجم ومظهر النماذج المستخدمة ؟ وهل يحتاج إلى إجراء بعض التعديلات في شكلها . . أو جوهرها ؟ هل يتطلب الأمر تصميم نماذج عمل جديدة ؟ وضِّح ذلك ؟ .

٢٦ ــ مكان العمل : هل تحتاج المكاتب وبيئة العمل إلى إعادة ترتيب وتصميم لتسهيل سير العمل ؟ حدد ذلك بوضوح ؟ .

إن الإجابة العلمية الوافية على جميع الأسئلة الآنفة الذكر هي المفتاح التحليلي الرئيسي لأخصائيي التنظيم لمعرفة سلبيات وإيجابيات إجراءات العمل الراهنة . . وبالتالي القدرة على وضع التصور المتكامل عن الإجراءات المثالية المقترحة . وهنا يتم تسجيل كافة الخطوات الإجرائية ــ الراهنة ، والمقترحة ــ وصفياً وبيانياً ، وبلغة واضحة وسليمة على المخططات أو الخرائط المعدة لمثل هذه الأغراض . . والتي تحتوي على بيانات ورموز معبرة عن دلالات ومعاني كل خطوة إجرائية .

D	▽	→	▭	○
تأخير أو انتظار	تخزين أو حفظ	نقل	مراجعة أو تفتيش	عملية أو إجراء

تصميم النماذج :

إن النموذج عبارة عن بيان مكتوب يتضمن معلومات ثابتة أمامها فراغات تعبأ بمعلومات متغيرة ، مثال ذلك : نموذج طلب رخصة قيادة . . أو رخصة

سيـر ، نمـوذج طلب إجـازة ، نمـوذج طلب جـواز سفـر ، شهـادة ميلاد . . . إلخ .

وعلى الرغم من التكاليف الباهظة للنمـاذج والمتمثلة في أسعار الـورق والـطباعـة والسحب والتصويـر والحفظ والتوزيـع ومـا يصاحب ذلـك من جهد ووقت ، إلاّ أنـه لا غنى عنها لأي جهـاز إداري . وتعبأ النمـاذج إما بـواسـطة العـاملين لأغراض إنجـاز أعمالهم ، وإمـا بواسـطة الجمهـور من أجـل طلب خـدمة معينـة من أحد الأجهـزة . . هـذه النمـاذج تـوجـد في ألـوان وأشكـال وأحجام مختلفة حسب أغراضها ، ومضمون بياناتها ومعلومـاتها ، ومـا تتطلبـه طريقة ومدة وأوعية حفظها وطريقة استرجاع معلوماتها[1] .

وبالنظر إلى ما تقوم بـه الأجهزة الإدارية بوجه عام من أعمال ونشـاطات كتابية متكررة فإنه إذا لم يراع نمذجتها فإنها سوف تترك آثاراً سيئة على العمل والعاملين لما فيهـا من الرقـابة والتكـرار الممل . . لـذا فإن النمـاذج هي أحد الوسائل المثالية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل إنجاز الأعمال على أن يراعى في تصميمها القواعد والأسس العلميـة الهادفـة إلى تأديـة العمل بـأقل تكلفة ممكنة وأقل جهد كتابـي ممكن .

بـاختصار يمكن إبـراز أهم القـواعـد والأسس الـلازمـة لعمليـة تصميم النماذج سواء كانت نماذج جديدة تحدث لأول مرة . . أو عند إعادة النـظر في نماذج مصممة سلفاً ، على النحو التالي :

١ ـ تحديد هدف النموذج ومجالات استخدامه .

---

(١) على العبيـد ، نـدوة الاتصـالات الإداريـة ، معهـد الإدارة العـامـة ، الريـاض ، ١٤٠٢هـ . ص ١٦٩ ، ١٧٩ ـ ١٨٣ .

٢ ــ تحديد البيانات والمعلومات المراد تضمينها في النموذج ، مع مراعاة عدم ازدواجيتها مع بيانات النماذج الأخرى المستخدمة في المنظمة ، وترك الفراغات الوافية ، واختصار العمليات الكتابية في النموذج ما أمكن بحيث يكتفى بالمعلومات الأساسية والضرورية .

٣ ــ تحديد الحجم المناسب للنموذج وفقاً لمساحة الورق المراد تسجيل البيانات الثابتة عليها والفراغات التي تترك لتسجيل المعلومات المتغيرة ، ووفقاً لمكان استخدامه ، وطريقة ومدة ومكان حفظه ، ووسيلة تعبئته . . يدوياً أو آلياً ، ووفقاً لكميته . . ويراعى ترك الهوامش المناسبة لأغراض التثقيب .

٤ ــ عنونة وترقيم النموذج كي يسهل تمييزه عن بقية النماذج الأخرى ، وتسهل أيضاً عملية فهرسته وحفظه واسترجاعه والرقابة عليه . ويتم الترقيم على أساس أرقام متسلسلة لكل النماذج المستخدمة في المنظمة وفقاً للموضوعات التي تعالجها . . وإذا كان الرقم والعنوان كبيراً فيستحسن وضعه في أعلى الزاوية اليمنى للنموذج حتى لا يشغل مساحة كبيرة في الوسط ، أما إذا كان مختصراً فمن الأفضل وضعه في الوسط .

٥ ــ ضرورة التأكد من التسلسل المنطقي لبنود المعلومات المدونة في النموذج ، ووضوح مدلولاتها ، وذلك بالابتعاد ــ ما أمكن ــ عن العبارات الغامضة والألفاظ غير الواضحة .

٦ ــ بعض النماذج قد تتطلب تعليمات أو إرشادات للتعبئة . . وهنا يستحسن طبع هذه الإرشادات خلف النموذج مراعاة للناحية الجمالية بشرط أن تكتب الملاحظة التالية ، حول عنوان النموذج : (الرجاء قراءة الإرشادات المدونة خلف النموذج قبل الشروع في تعبئته) .

٧ ـ تحديد نوع الورق الملائم مع طبيعة استخدام النموذج وفقاً لمدة حفظه ، وحجم تداوله . . فإذا كان يحفظ لمدة طويلة ويتداوله عدد ضخم من الأفراد فيفضل استخدام أجود أنواع الورق حتى لا يتعرض للتلف السريع .

٨ ـ ضرورة وضع دليل مفهرس شامل للنماذج المستخدمة في الجهاز الإداري من ناحية كمية الأعداد المستعملة ومجالات استخدامها . . ورسم منهجية مدروسة وواضحة لكيفية تخزينها وصرفها .

٩ ـ تحديد جهة أو وحدة للرقابة على النماذج . . والنظر في إمكانية تحسينها وتطويرها بين حين وآخر .

قواعد التصميم السليم للمكاتب أو مكان العمل :

وضع خطة متكاملة لمواقع (الإدارات والأقسام ـ مكاتب الموظفين ـ الأثاث المكتبي ـ الآلات والأجهزة المكتبية ـ بيئة العمل المادية : الإنارة ـ التهوية ـ الهدوء ـ الترتيب والمظهر العام) . . ويراعى في وضع خطة التصميم ما يلي :

(أ) انسياب الأعمال والنشاطات وتسلسلها في اتجاه واحد وخطوط مستقيمة .

(ب) التصميم المرن للمكتب بحيث يمكن التعديل والتغيير عند الضرورة في الأمكنة والأثاث وقد تستخدم من أجل ذلك الفواصل الزجاجية . . أو الألواح الحائطية الجاهزة المتنقلة . . .

(ج) يراعى في التصميم توفير السرية والخصوصية التي تتطلبها بعض الأعمال والنشاطات . . .

(د) الاستغلال الأمثل والكامل لمساحة المبنى بحيث لا تكون هناك مساحات مهجورة أو لا يستفاد منها كما ينبغي . .

(هـ) أن يؤدي التصميم المكتبي إلى سهولة الإشراف على العاملين . .

(و) أن يكون هناك تناسب بين شكل المكتب وطبيعة النشاط الذي يمارسه فيفضل المكتب المفتوح عندما تكون الأنشطة والأعمال التي يؤديها مرتبطة ببعضها . . ويفضل المكتب المغلق للأعمال التي تقتضي طبيعتها العزلة . . أو أن نشاطاتها غير مرتبطة ببعضها . .

(ز) يراعى في عملية التصميم أن يكون كل ما يلزم الموظفين لأداء العمل متوفراً في المساحة المكتبية الخاصة بهم تفادياً لخروجهم المتكرر وابتعادهم عن مكاتبهم . .

(ح) مراعاة البساطة ــ ما أمكن ــ في تصميم مكان العمل . . فالتكلفة ليست في كل ظرف دلالة على دقة التصميم .

(ط) توفير ظروف الأمن والسلامة عند التصميم سواء العاملين أو الأوراق ومعلومات العمل : (مخارج طوارىء ــ طفايات حريق ــ أجهزة إنذار ــ إسعافات أولية ــ خزائن آمنة ومقاومة للتلف السريع) . . ما أمكن .

(ي) كفاية المساحة المخصصة لنشاط كل إدارة ، أي أن يكون هناك تناسب معقول بين نشاط المكتب والمساحة المخصصة له .

(ك) تجميع الوحدات الإدارية المتشابهة والتي لها علاقة ببعضها في أماكن قريبة من بعضها تسهيلاً لأداء الأعمال .

(ل) العناية بمواقع الخدمات المركزية كالنسخ والاستعلامات والأرشيف ، بحيث تكون قريبة ــ ما أمكن ــ من المداخل العمومية للمبنى تسهيلاً للمستفيدين بشكل عام من خدماتها .

(م) ضرورة توفر أماكن لوقوف المركبات الخاصة بالعاملين « والمراجعين » ، وكذلك إنشاء مركز خدمي صغير لتقديم خدمات غذائية . . وأي خدمات عامة ضرورية أخرى كالخدمة البنكية .

رابعاً ــ التقرير والتنفيذ والمتابعة :

ملاحظة : لقد سبق لنا وأن أشرنا إلى الأسس العلمية لكتابة التقرير عند عرضنا لموضوع إعادة التنظيم الإداري .

في نهاية المطاف يقدِّم أخصائيو التنظيم تقريراً وافياً مدعماً بالتوصيات التي يرون مناسبتها لتبسيط إجراءات العمل . . ويستحسن القيام أولاً بمناقشة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة مع الجهة المستفيدة ، وأخذ ملاحظاتهم وآرائهم ــ ما أمكن ــ بعد عمل المقارنة الواضحة التي تبين أوجه الفروق والاتفاق بين الإجراءات الراهنة . . والإجراءات المقترحة ، وعمل المفاضلة بين الحالتين . وعند الاقتناع بجدوى وملائمة التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة يتم وضعها موضع التنفيذ مع مراعاة الشروط أو الأسس والمنطلقات اللازم توافرها كي تنجح عملية التطبيق والتي لا بد أن فريق الدراسة قد أوضحها في تقريره النهائي . ويمكن أن يتم التطبيق أولاً بشكل تجريبي عام أو في نطاق محدود حتى إذا ما ثبتت صلاحية التجربة يصار إلى عملية التطبيق الشامل . . مع ضرورة القيام بإعداد « دليل شامل للإجراءات » الجديدة ليكون مرجعاً للعاملين ومرشداً لهم في معرفة التفاصيل الإجرائية لمهام أعمالهم .

إن هذا الدليل يساعد على وحدة الإجراءات ، أي أنه يمنع ازدواجية التنفيذ ، ويسهل أداء العمل ، ويساعد في تدريب الموظف على أداء تفاصيل العمل ـ ويسهل مهمة المراجع والموظف في آن واحد . . ويمكن في الواقع أن يكون هناك نوعان من الأدلة : دليل الإجراءات للموظفين ـ ودليل الإجراءات للمستفيدين (عند الضرورة) .

وأخيراً ، لا بد أن تكون هناك « متابعة » لعملية التطبيق ، والعمل ـ ما أمكن ـ على إزالة كافة العقبات والمعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ .

القوى العاملة . . وتقويم الأداء

المفهوم ، الأهمية ، الكيفية :

إن تقويم الأداء الوظيفي عبارة عن حلقة في سلسلة متكاملة ومترابطة من مراحل العملية الإدارية تؤثر فيها وتتأثر بها ، وبالتالي ، فإن التقويم جزء لا يتجزأ من الإدارة وأهدافها . . فبه ومن خلاله يمكن للإدارة تقصي مدى تحقيقها لأهدافها . . وتوضيح مسارات انحرافها . . وتحديد المسببين في هذا الانحراف . إذن تقويم الأداء هو قياس أداء الموظف بالنسبة لإنتاجه وسلوكه وتعاونه . . وتقدير مدى توافر قدرات إدارية . . وصفات سلوكية معينة لديه . ويستخدم بعض الكتاب اصطلاح « تقدير الكفاءة » بدلاً من استخدام اصطلاح « تقويم الأداء » ، وكلا المفهومين ذو معنى واحد هو قياس وتقويم أداء العاملين ومعرفة قدراتهم وسلوكياتهم وتقدير مدى صلاحيته وكفاءتهم في النهوض بالأعباء المسندة إليهم ، وتحملهم للمسؤوليات التي قد تفرضها طبيعة العمل[1] .

من هنا ، فإن أهمية تقويم الأداء الوظيفي لا تقل أهمية عن باقي

---

(١) عبد الرحمن عمر ، دراسات في إدارة الأفراد ، القاهرة ، ١٩٦٨م ، ص ٢٥٩ .
وطالع أيضاً: منصور أحمد ، القوى العاملة : تخطيط وظائفها وتقويم أدائها ، الكويت ، ١٩٧٥م ، ص ١٢٥ .

سياسات المنظمة المخطط لها فممارسته بعقلانية علمية تحليلية يفيد الإدارة في خططها المستقبلية الهادفة إلى التطوير والنهوض بمستوى الأداء العام سواء في مجالات الاختيار والتعيين أو الإشراف والتنظيم ، أو الحوافز والترقيات وغيرها من الأمور التنظيمية والوظيفية .

وقد جرت العادة أن يقوِّم العاملون عن طريق المشرف المباشر في كافة المستويات الإدارية ، ذلك أن المشرف بحكم احتكاكه المستمر مع مرؤوسيه وتوجيهه المباشر لهم وقربه من الجهود اليومية التي تبذل في أداء العمل يستطيع أن يقوم بعملية التقويم على أساس واقعي ومدروس . . مع الأخذ في الاعتبار أن فعالية التقويم تعتمد بشكل أساسي على فعالية المشرف أو المقوِّم ذاته من حيث أسلوب الإشراف الذي يستخدمه . . . وطريقة توجيهه ومقدرته الإدارية . . ومنهجه السلوكي .

ومن ناحية أخرى ، فقد دلَّت بعض البحوث والدراسات التي أُجريت في الجيش الأمريكي أن بإمكان العاملين أنفسهم تقويم أداء بعضهم بعضاً ، وأوضحت هذه الدراسات أن العاملين توجد بينهم طرق عمل وسلوكيات خاصة يتعاملون بها ، ومن الصعب على المشرف المباشر اكتشافها . . ولذلك أقترح البعض في أن تستعين الإدارة بـ « التقويم الجماعي » بين العاملين إلى جانب تقويم المشرف . . الذي يعتبر الأساس في تكامل صورة التقويم .

إن من المتعارف عليه أيضاً أن الرؤساء هم المقومون الدائمون للمرؤوسين ، لكن بعضاً من المنظمات لجأت إلى ما يسمى بـ « التقويم المتبادل » ، أي عدم الاكتفاء بتقويم الرئيس للمرؤوس ، بل لا بد أيضاً من تقويم المرؤوس للرئيس ، وذلك رغبة من المنظمة في معرفة الوجه الآخر للعمل من حيث طرق أداء ومستويات وإنتاج وتعاون الرؤساء مع باقي أفراد المنظمة ، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين والأسلوب المتبع

في العملية الإشرافية . كل ذلك يزود الإدارة بفكرة واسعة عن مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة منهم[1] .

أهداف تقويم الأداء :

وتتمثل بشكل أساسي فيما يلي[2] :

- مساعدة الإدارة في رسم خططها ، سواء من ناحية التوظيف أو التنظيم أو الإشراف .
- تحفيز الموظفين على الأداء الأفضل والالتزام بأهداف المنظمة .
- تمكين الإدارة من التعرف على قدرات ومهارات العاملين بشكل واضح وصحيح .
- مساعدة الإدارة في معرفة مدى نجاح سياساتها وخططها الرامية إلى تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى الأداء العام .
- تحقيق العدالة بين العاملين من حيث معرفة قدراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم الحقيقية . . وبالتالي معاملتهم وظيفياً على أساس من هذه المعرفة .

---

(١) بريسيلا ، دراسة عن دليل المدير لتقييم الأداء ـ ترجمة همت مقامي ونبيلة مشهور ، ١٩٨٤م ، ص ٩ . وطالع أيضاً : علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، ١٩٧٤م ، ص ٣٧٥ ، ٣٧٦ .

(٢) كمال المفتي ، الرقابة وتقويم الأداء ـ معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ ، ص ٤٤ .

- تسهيل عملية اختيار الموظفين الأكفاء للترقية أو العلاوات وفقاً لنتائج التقويم .
- مساعدة الإدارة في تحديد احتياجاتها سواء من الناحية التنظيمية أو الوظيفية أو التدريبية .

طبيعة التقويم . . ومجاله :

بصرف النظر عن الطريقة أو المنهجية التي قد تتبعها الإدارة في تقويم الأداء الوظيفي ، فإن المهم هنا هو تحديد المجالات الوظيفية والسلوكية التي يجب أن يركز عليها في عملية التقويم . . والتي يمكن على ضوئها أن تتعرف الإدارة على نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء العاملين . . فتعمل بالتالي على تلافي أسباب ما قد يوجد من ضعف في الأداء بالطرق المناسبة . . والعمل أيضاً على الارتفاع بقدرات الموظفين . . وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية الملائمة من أجل الحفاظ على مستوى قوة الأداء وزيادة فعاليته .

هذه المجالات وطبيعتها يمكن رصدها على النحو التالي[١] :

مجالات وظيفية :

- تفهم الموظف لأهداف عمله . . وبأهداف منظمته .
- قدرته على التطوير والابتكار والتجديد .
- المهارة في التخطيط والإشراف واتخاذ القرار (بالنسبة لمن يشغل وظيفة قيادية أو إشرافية) .

---

(١) طالع في هذا الصدد لائحة ونماذج تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية . .

ـ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية .
ـ القدرة على تحمل المسؤولية .
ـ المحافظة على أوقات الدوام الرسمي .
ـ إتقان النظم ومعرفة إجراءات العمل .
ـ مواطن القوة . . ومواطن الضعف في أداء الموظف بشكل عام .

مجالات سلوكية :

ـ الحماس الذاتي في أداء العمل .
ـ حب التغيير والتجديد في طرق وأساليب العمل .
ـ أسلوب التصرف في مواقف العمل .
ـ الاهتمام بالمظهر العام .
ـ أسلوب المعاملة مع : الرؤساء ـ الزملاء ـ المرؤوسين ـ المراجعين .
ـ الصفات السلوكية (الإيجابية والسلبية) في الموظف بشكل عام .

إدارة وتنظيم المستودعات

تعتمد الدول في ميزانياتها من كل عام مبالغ طائلة لشراء ما تحتاجه أجهزتها ومصالحها من مواد وآلات ومعدات يتطلب الأمر تخزينها وتوفير الظروف المناسبة لحفظها وصيانتها إلى حين استخدامها .

ومن هنا ، فإن عدم الاهتمام أو العناية بوظيفة تخزين المواد وتداولها يؤدي إلى الإسراف في عدة أوجه ، وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج وارتباك العمل وسوء تقويم الخدمات ، مما يستوجب بالضرورة العمل بكافة السبل الممكنة على إيجاد تنظيم يكفل توفير المواد اللازمة لإنجاز الخدمات ، وتخزينها وحفظها والرقابة عليها بدرجة عالية من الكفاءة . هذا بالإضافة إلى وضع النظم والإجراءات المناسبة المواد وإحكام الرقابة عليها .

وأمام هذه الاعتبارات فإن إدارة وتنظيم المستوعات يعتبر أحد التحديات الحقيقية التي تواجه أي تنظيم إداري حيث ينبغي أن تتسم هذه الإدارة بالكفاءة العالية وتحقيق قدر من التحكم والرقابة على المخزون في المنظمة حتى تكون تكاليف الشراء والتخزين عند حدّها الأدنى مع ضمان توفير المواد طبقاً للاحتياجات الفعلية ، وطبقاً للأوضاع المالية ، ومدى توفر إمكانيات التخزين المناسبة سواء من حيث التصميم البنائي ، أو تنظيم وترتيب الأصناف وفهرستها . . أو إمكانية استخدام الحاسب الآلي في مراقبة المخزون .

إن العناصر الأساسية لإدارة وتنظيم المستودعات ـ كما أوضحها الكثير من المتخصصين ـ تتمثل فيما يلي[1] :

(أ) تحديد الاحتياجات من المواد وتوفيرها :

وذلك يتم في ضوء الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق الأهداف التي يسعى الجهاز الإداري إلى تحقيقها . . ومن واقع هذه الخطط يمكن وضع قوائم المواد والأجهزة والمعدات والأجزاء المطلوبة للتخزين .

(ب) التنظيم :

إن كفاءة إدارة المستودعات وقدرتها على تحقيق أهدافها تتوقف على مكانتها في البناء الهرمي للمنظمة . ولذا ، فإن هذه الإدارة ينبغي أن تمارس دورها في إطار إدارة مستقلة ، أي أن تكون من الإدارات الرئيسية في المنظمة وليست من الإدارات التابعة . وعلى أن تضم كافة الأنشطة المرتبطة بالمواد من حيث التخطيط لها وتوفيرها وتخزينها والرقابة عليها ونقلها وتداولها وتوزيعها . ويمثل هذا التنظيم اتجاهاً حديثاً يطلق عليه « إدارة الموارد » . وهذا الاتجاه يتضمن النظرة الشمولية والمتكاملة لإدارة المواد في مراحلها المختلفة سواء من حيث ضرورة توفُّر العنصر البشري المؤهل والقادر على إدارة هذا النوع من النشاط أو من حيث ضبط عمليات الاستلام والصرف والقيد والجرد.

(ج) تبسيط وتنميط المواد :

ويقصد بالتبسيط حذف وضغط عدد الأصناف المستخدمة في إنتاج سلعة معينة أو تأدية خدمة ما وحصرها في أقل عدد ممكن من الأصناف . أما

---

(١) بحوث ندوة تنظيم وإدارة المستودعات ، لطفي محمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ ، « بتصرف » .

التنميط فهو خطة تالية من خطوات التبسيط يتعلق بالنوع الواحد من المواد ويتم عن طريق الإقلال أو الحد من تباين درجات هذا الصنف ، مثل ضغط المقاسات أو الأحجام الخاصة بالصنف .

(د) تصنيف وتوصيف وترميز المواد :

بعد إتمام عمليات التبسيط والتنميط الخاصة بالمواد ينبغي بعدئذٍ تصنيف هذه المواد أو تبويبها في مجموعات رئيسية ومجموعات فرعية على أساس من التشابه أو التجانس ، أو الترابط بينها ، أو على أساس الغرض من الاستعمال . بعد ذلك يتم إجراء توصيف لجميع الأصناف المتداولة في المستودعات ، وذلك بإطلاق اسم أو عبارة مختصرة على الصنف لسهولة تحديده . أما ترميز المواد فيتم بإعطاء أرقام أو حروف هجائية ـ أو كليهما ـ لكل صنف من الأصناف للاستدلال عليه . وبذلك كله يسهل التعرف على مواد المستودع ، كما يمكن بعد ذلك تحديد طريقة التخزين الملائمة لكل مجموعة تم تصنيفها وإعداد معدات التخزين المناسبة .

وأخيراً يعد « دليل المواد » للاستعانة به في المستودع والإدارات المستفيدة الأخرى .

(هـ) رسم سياسة واضحة فيما يتعلق بامتلاك أو استئجار أماكن (مباني) المستودعات :

وفي كلا الأمرين فإن الوضع يتطلب إجراء الدراسات الخاصة باختيار الموقع المناسب للمستودع . . وعدد المباني وأشكالها وتصميمها الداخلي . . ونظم النقل والمناولة ومعدات التخزين .

(و) رسم سياسة واضحة للرقابة على المخزون (موجودات المستودع) :

بقصد التأكد من تنفيذ خطة المواد وتحقيق أهداف إدارة المواد بأقل تكاليف ممكنة ، سواء من حيث تحديد الاحتياجات من المواد أو تحديد كمية الطلب الأمثل ، أو ضبط عمليات استلام وصرف المواد والقيد في السجلات ، وإجراء عمليات الجرد والفحص ، ومعالجة حالات العجز والزيادة في المخزون .

(ز) إعداد لائحة تتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات :

التي تحدد الإطار التنظيمي والفني والنظامي الذي يعمل فيه نشاط إدارة المواد بصفة عامة ونشاط المستودعات بصفة خاصة ، بحيث تكون السياسات المتبعة في هذه الأنشطة واضحة ومحددة منذ مرحلة استلام المواد وتخزينها وحفظها وجردها وصيانتها وحتى صرفها إلى الجهة المستفيدة . ويتطلب الأمر هنا أيضاً تحديد النماذج والسجلات اللازمة لممارسة هذه العمليات والإجراءات المخزنية .

الفصل الرابع
التنسيق

الفصل الرابع

التنسيق

تعريفه وماهيته :

الإدارة هي العملية التي تنشأ ترتيباً على قيام جهود مشتركة لتحقيق بعض الأهداف . وحيث تتعدد الجهود فلا بد من العمل على توحيدها في اتجاه واحد لنضمن كفاءة العمل وإنتاجيته وهذا هو المقصود من التنسيق[(١)] .

فالتنسيق هو ترتيب وتوحيد الجهود الموزعة في مجموعة يتمم بعضها بعضاً ، وذلك لضمان حسن الترابط والتفاعل بين المواد المادية والبشرية في المنظمة أو البيئة الإدارية وتلافي العقبات والسلبيات التي تحول دون تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية .

ونظراً لأهمية عملية التنسيق وإحاطتها بالعمل الإداري وارتباطها الشديد بالتنظيم الإداري وقواعده وصل الأمر بكثير من خبراء الإدارة العامة إلى النظر إلى التنسيق باعتباره هو بذاته عملية التنظيم ككل ولا شيء أقل من ذلك ،

---

(١) المرجعين الأساسيين في موضوع التنسيق ، هما :
(ـ) مدني علاقي ، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ١٤٠١هـ (تهامة) ، الفصل السادس ، « بتصرف ».
(ـ) عزيزة الشريف ، مبادىء علم الإدارة ، القاهرة ، ١٩٨١م ، ص ١٧٣ ــ ١٧٦ .

وأن التنظيم إنما يعني ــ ببساطة ــ جميع المبادىء الأخرى التي تشملها عبارة التنسيق وأن المبادىء الأخرى هي مبادىء يمكن من خلالها أن تخلق تناسقاً ، وعلى ذلك يصبح التنسيق فعالاً . من هنا ، فإن وجود التنسيق ووضوحه يتمثل في ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى وتنظيم كيفية أداء كل جزء لوظائفه ، بحيث تؤدي سائر الأجزاء وظائفها حسب خطة مرسومة، تكفل مساهمة كل منها بفعالية في تحقيق الغرض المرسوم(1) .

وقد ضمَّن (فايول) التنسيق النص الرابع من قائمته الخاصة بالواجبات الإدارية « قم بتنسيق العمليات والجهود » . وقد أثبتت التجارب أنه كلما أحكم التنسيق كلما زاد ذلك من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

طبيعة التنسيق ووظيفته وأهميته :

الواقع أن التنسيق واجب عام ومعقد ولا ينتهي من واجبات القائد الإداري ويتم في جميع الاتجاهات المحيطة بالعمل الإداري فهو مطلوب للنشاط داخل الإدارة الواحدة ، في علاقاتها بالإدارات الأخرى المتساوية معها أو التي تعلوها . وهو مطلوب في مجال علاقة الإدارة بالسلطات السياسية والأجهزة الإدارية المستقلة عنها ، بل بينها وبين الأفراد والجماعات ذوي المصالح الخاصة .

فالتنسيق على خلاف التخطيط والتنظيم هو عملية يومية تدعو إليها ظروف العمل بالمنظمات الحديثة الضخمة. فالتخصص وتقسيم العمل الذي يقوم عليه التنظيم في هذه المؤسسات يؤدي إلى تثبيت دعائم الانفصال والانعزال ، مما يضر بأهداف المنظمة في غياب عمليات التنسيق الضرورية .

---

(1) Leonard Whaite: Introduction to the Study of Public Administration, P. 36.

فالوظيفة الأساسية للمنسق هي العمل على غرس التعاون بين الإدارات بمراعاة حجمها ونشاطها مع رد الإدارات دائماً إلى طريق واحد يتفق مع السياسة العامة في الدولة ، وذلك يبث الانسجام بين أفراد الجماعة العاملة بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده لتحقيق الغاية المشتركة .

وتبدو أهمية التنسيق بالنسبة لكل العمليات الإدارية الأخرى ، فهو مطلوب بالنسبة للتخطيط وذلك بالتنسيق بين الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة والربط بينها في صورة متكاملة بما يكفل عدم تعطيل بعض المشروعات أو الطاقات ، والحد من التداخل والازدواج ، وخاصة أن نجاح أو فشل خطة قد يؤثر بصورة مباشرة على فعالية أو نشاط المشروعات والخطط الأخرى المرتبطة بها .

وأهمية التنسيق بالنسبة للتنظيم أمر واضح ، فالتنسيق لا يتم إلَّا في إطار تنظيم محدد المعالم ، كما أن التنسيق بين الوظائف يجب أن يسبق التنسيق بين شاغليها .

كما يرتبط التنسيق بمهمة التوجيه والإشراف والاتصال ، فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح تسهل عملية التنسيق ، كما أن فاعلية وسلامة نظام الاتصالات بالمنظمة وقدرته على نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات إلى جميع الوحدات داخل التنظيم من شأنه أن يوفر الفاعلية للتنسيق[1] .

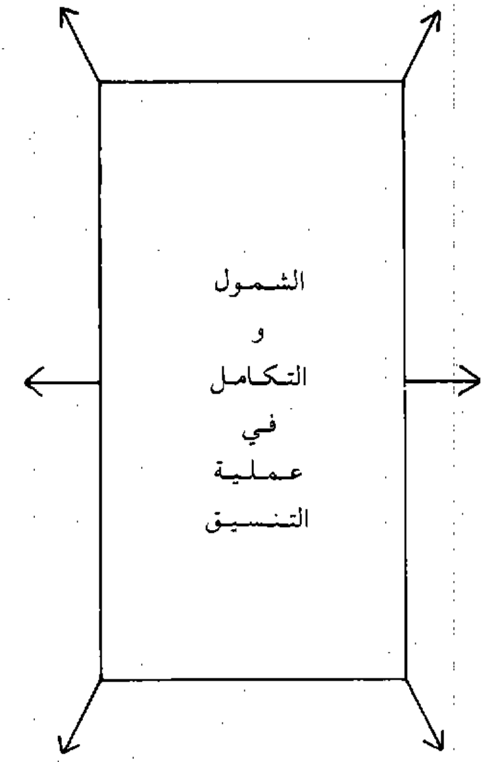
ونظراً لشمول عملية التنسيق وأهميتها فهي دائماً من المهام الأساسية للقائد الإداري في نطاق منظمته ، وقد يعهد بها إلى إداريين متخصصين وعلى درجةٍ عاليةٍ من التدريب والكفاية للتنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الصالح العام . ومهمة التنسيق لا تقتصر على الموظفين الإداريين بل

---

(١) ميخائيل جميعان ، أسس الإدارة العامة ، الأردن ، ١٩٦٩م ، ص ٩١ ، ٩٢ .

يشارك فيها كبار المسؤولين السياسيين في الدولة ، فهي من المجالات التي تلتقي فيها السياسة بالإدارة . (انظر الشكل رقم ٥ ، حول شمولية التنسيق) .

شكل رقم (٥)
شمولية وظيفة التنسيق



صور التنسيق :

وتتمثل أهم صوره في ما يلي :

(أ) تنسيق الإجراءات والتنسيق المادي :

تنسيق الإجراءات يقوم على أساس تحديد الإدارة التي تقوم بعمل معين بين عدة إدارات متنافسة ، ورسم علاقة تلك الإدارات بعضها ببعض في المجال المشترك .

أما التنسيق المادي فهو يعنى بتحديد القرار الموضوعي الموحد بين عدة احتمالات فيسري هذا القرار على جميع المستويات الإدارية في موضوع بعينه[1] .

فلو أمكن علاج مسألة واحدة عن طريق عدة حلول ، فإن التنسيق المادي يتطلب اختيار أفضل هذه الحلول وفرضه على جميع الإدارات المتخصصة .

(ب) التنسيق بصفة الأمر والتنسيق على سبيل الرأي :

يحصر التنسيق بصفة الأمر حق التنسيق الملزم في جهة إدارية معينة تلتزم الإدارات الأخرى بما تضعه من قواعد وتوجيهات . ويتعين لذلك الرجوع إلى هذه الجهة للحصول على موافقتها بصدد هذا الموضوع .

أما التنسيق على سبيل الرأي ، فيستهدف إحاطة الجماعة المتعاونة بالغرض الجماعي والاتفاق على أفضل الطرق لتنفيذه بسرعة ، والاتفاق على أن يعمل كل منهم على تنفيذ واجباته في حدود الخطة العامة وتكييف آماله

---

(١) إبراهيم شيحا ، دراسات في الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٨٠م، ص ٢٣٤ ، ٢٣٥ .

لكي تتمشى مع الهدف العالم[1] .

إذن ، التنسيق يعمل على التثبت من توفر العناصر الأساسية التالية في محيط العمل[2] :

- التوازن في توفير مستلزمات العمل .
- التوافق الزمني بين الفعاليات والأنشطة .
- التوفيق بين المتطلبات والإمكانات والجهود .

وسائل التنسيق (الأساليب) :

إن الجانب الأكبر من التنسيق يقع في نطاق مسؤولية القائد الإداري ، نظراً لتعدد جوانب هذه العملية التي تمس وتتعلق بالسياسة وبالبرنامج الإداري وبالأشخاص القائمين على تنفيذ الوظيفة الإدارية . ولا شك أنه إلى جانب المقدرة الشخصية فإن أهم ما يساعد المنسق على تحقيق مهامه هو حسن التنظيم ، فهو الوسيلة أو الأساس لتيسير عملية التنسيق[3] .

ويستعين المنسق في التنسيق بعدة وسائل :

١ ـ بالأوامر والتعليمات والتوجيهات .

٢ ـ له أن يلجأ أيضاً إلى اجتماعات المجالس والهيئات المختصة مثل مجلس الوزراء ، لجان التنسيق العليا ، مجالس الإدارات ، واللجان العليا وغيرها . .

---

(١) سليمان الطحاوي ، مبادىء علم الإدارة العامة ، ١٩٦٥م ، ص ١٨٢ .

(٢) ندوة تنسيق الخدمات التعليمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ ، ص ٥٨ .

(٣) عامر كبيس ، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني ، الطبعة الثالثة ، ص ١٣٠ ـ ١٣٢ .

٣ ـ يلجأ المنسق أيضاً إلى الاجتماعات الدورية التي تعقد بكل منظمة والتي تناقش بها سياسة العمل ومشكلات التنفيذ ووجهات النظر المؤدية لزيادة التعاون بين الوحدات المختلفة .

٤ ـ وقد تلجأ الإدارة إلى وسيلة أخرى لضمان التنسيق في إطار منظم ودائم ، وذلك من خلال أفراد متفرغين لهذه العملية أو لجان محددة(دائمة أو مؤقتة) . ويلاحظ وجود مثل هذه اللجان في قطاعات العمل الحكومي . . أو الخاص تحت مسميات مختلفة ، مثل : (لجنة التنسيق) ، (لجنة المتابعة) ، (لجنة التوجيه والرقابة) ، (لجنة التطوير) . . . إلخ .

من هنا فإن التنسيق يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية مهما تعددت الأساليب التنسيقية . فكما أن القرارات الإدارية تتخذ في كل أوجه العملية الإدارية ، فإن هذا يعني أن التنسيق يجب أن يتم في كل وظيفة من وظائف الإدارة وبين كل وظيفة وأخرى من هذه الوظائف . فمثلاً لكي تتم عملية الرقابة لا بد من خطط سابقة تتم على أساسها مقارنة ما هو مطلوب وما هو منفذ . .

إذن ، باختصار ، فإن التنسيق يتغلغل في صلب كل نشاط إداري ومطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة فيه ومن خلاله تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها بالكفاءة العملية المطلوبة . إن التنسيق وظيفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين أعمال كل القطاعات ، ابتداءً بالقاعدة وحتى أعلى الهرم الإداري للتنظيم .

الفصل الخامس

القيـادة الإدارية

الفصل الخامس

القيادة الإدارية

ماهيتها ، طبيعتها ، أهميتها :

يغلب عند الكثيرين تصور القيادة بأنها مسألة ذات طابع قهري وأنها مرتبطة بجو كله رهبة وسطوة وجبروت ، ولكن في واقع الأمر إن القيادة غير هذا المفهوم وقد كشفت الدراسات والأبحاث الاجتماعية والنفسية عن أنواع مختلفة للقيادات الفعالة . وتتبع وسائل الإغراء والترغيب يرتبط بالمعاملات الإنسانية الكريمة التي تجعل القيادة وظيفة تنسيق وتوجيه . إن القيادة الإدارية تتمثل عملياً في مسؤولية الوزراء ورؤساء المصالح ووكلاء الوزارات ورؤساء الهيئات والمسؤولين عن الأقسام الأساسية في التنظيمات الإدارية خلال مباشرتهم لأداء أعمالهم لتحقيق أهداف الدولة .

وفي واقع الأمر ، إن القيادة الإدارية نشاط يساهم فيه كل عضو في المؤسسة الإدارية بقدر مختلف ودرجات متفاوتة حسب وضعه في السلم الوظيفي وتكيفه لحد كبير مع نشاطات الذين يشغلون مراكز أساسية في المنظمات الإدارية . ولكن بالرغم من هذا الفهم للقيادة الإدارية والذي يبعدها عن التصور الاستبدادي ، فإن هنالك أفراداً توكل إليهم مسؤوليات قيادية ولكن دورهم قد ينحصر في عملية التنسيق والتوجيه ولم يعودوا قوة فوق المؤسسات الإدارية ولكن أصبحوا جزءاً منها ارتبطوا بها وتجاوبوا مع أهدافها وتعلقوا بمقاصدها ، مستشعرين المسؤولية السياسية ، متجاوبين مع الجو

الداخلي في المؤسسة ، مهتمين بتوثيق علاقة المؤسسة الإدارية مع الوسط الذي تتعامل معه سواء كان ذلك هو الجمهور ككل أو الأفراد المنتفعين بخدمات المؤسسة أو هيئات الضغط والتأثير أو المنظمات والهيئات الإدارية الأخرى التي لها نشاط في البيئة .

إن القيادة الإدارية ـ كما عرَّفها الكثير من فقهاء علم الإدارة ـ هي المقدرة على تنشيط الأفراد والمجموعات وتحريكهم لمضاعفة الإنتاج وتنسيق كل جهودهم وتوجيهها لتحقيق الأغراض المشتركة ، وهي عملية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة كلما اقتضى الأمر .

ودراسة تاريخ الرؤساء الإداريين الناجحين ـ كما يلاحظ الأستاذ « هوايت » ـ تؤدي إلى الكشف عن اختلافهم في الطرق التي يلجأون إليها في تصريف الشؤون الإدارية ، مما يؤكد من ناحية أخرى أن القيادة الإدارية هي فن يتأثر بعوامل عدة ، فقد لاحظ فقهاء الإدارة أن كثيراً من القادة الإداريين قد حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل ، فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ، ومنهم من يديرها في رفق وتؤدة ، ومنهم من يفضل طريقة الأمر والزجر ، بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات العاملين ، في حين يتجه آخرون إلى بناء جسور الثقة وأعمدة التفاهم . ومن القادة من يتسم بالعصبية وحدّة الطبع ، ومنهم من يمتاز بكظم الغيظ والعفو والصبر وطول البال .

ينظر البعض إلى القيادة على أنها مفتاح الإدارة ، فمهما كانت القيود التي تفرضها الأوامر القانونية أو التنظيمية ، ومهما تكن الصعوبات التي تنطوي عليها أعمال معينة ، فإن نوع القيادة القائمة هو الذي يشكل قيمة التنظيم ويلهم أفراده العمل برغبة وحماس تؤديان إلى الفاعلية ، خاصة بعد أن أصبحت وظيفة التوجيه وبصورة متزايدة أعظم النواحي الحركية في الإدارة .

وصلة القيادة بالتنظيم تشبه شبكة الأعصاب في الإنسان ، في حين أن التنظيم يمثل « الجسم البشري » . وعلى ذلك فالتنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة ، من شأنه أن يسهل عملية الإدارة وييسر مهمة القائد ولكنه لا يغني عنها بحال .

إذن مفهوم القيادة وطبيعتها يتمثل في كونها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم نحو الهدف عن طريق كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم . فالقيادة موضوع تأثير في الأفراد أكثر منها سلطة عليهم ، ولهذا فهي تخرج السلطة من نطاق التسلط إلى نطاق التأثير وهذا يتم بواسطة تفهم آمال الناس وشخصياتهم وحاجاتهم ، مع عدم تناسي مبادىء التخصص وتقسيم العمل[١] .

القيادة والرئاسة :

لعل الفوارق الأساسية بين القيادة والرئاسة تتمثل ـ بإيجاز ـ في النقاط التالية[٢] (A. B.) :

---

(١) المراجع الأساسية لهذا الفصل :

(ـ) نواف الكنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٠م، ص ١٨٢ ـ ١٨٩ .

(—) Robert Tannenbaum, I. R. Weschler, and Fred Massarik, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. (N.Y. : McGraw Hill Book Co. Inc. , 1961) PP. 8 - 17 ..

(٢) طالع في هذا الموضوع :

A. Luther Gulick and L. Urwick (eds) Papers on the Science of Administration (New Y. IPA.) P. 183 - 184.

B. William Whyte, Man and Organization (Homewood, III: Richard Irwin, Inc. , 1959) ch. 2.

١ ــ مصدر السلطة مرده أن الرئاسة مفروضة على الجماعة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة واستمرارها رهن بنظام رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية . أما القيادة فقد تنبع تلقائياً من الجماعة ، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم له ، وفي إطار هذا المفهوم يخلع أفراد الجماعة على القائد سلطته تلقائياً ، فمصدر السلطة في القيادة هي الجماعة نفسها .

٢ ــ الرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل وتوجيهه وفقاً للتفصيلات الموضوعة وفي حدود المستويات المقررة ، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولاً بأول، وعلاقة الرئيس بالجماعة إذاً تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤوليات المنوطة به والسلطة الرسمية المقررة والتي يمارسها ، وله في هذا حق إصدار الأوامر وعلى المرؤوسين تنفيذها ، فإذا امتنعوا وقصروا ترتب على ذلك مساءلتهم .

٣ ــ أما القائد فعادة ما يعمل على مستوى أعلى من مستوى الرئيس ، وعمله يتعلق أساساً بالتخطيط وتنفيذ السياسة العامة وحسم المشكلات المتعلقة بكيان البرامج والخدمات ، وهذا يتطلب مسؤوليته العامة عن تعبئة جميع القوى بالمنظمة وتحقيق التناسق بينهما للوصول إلى الهدف .

٤ ــ فالقيادة تهتم بالمواقف الغير روتينية وهي تظهر بالضرورة عندما يبدو إصرار العاملين على تحدي الأوامر الرسمية . وربما بلغت الحاجة إلى القيادة أشدها عندما تنشأ مسائل الروح المعنوية والتطوير .

٥ ــ ولكن هناك حقيقة أساسية هي أن الفصل بين القيادة والرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً . فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة ، إلا أن كل رئيس ليس بالضرورة

قـائـداً . وإن كـان هـذا لا يعني أن كثيـراً من الـرؤسـاء يؤدون أدوارهـم ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيـادية وينجحـون في التحلي بهذه الصفـة بينمـا يفشـل كثيـرون غيـرهم ، وذلـك لأنهم يخلطون بين مستـواهم الوظيفي وبين العملية القيادية ، إذ يعتقـدون خطأ أن المنصب في ذاتـه مـدخل للقيـادة ثم يتوقعـون أن تنمو في مـرؤوسيهم مشاعـر « التـابعين أو التبعيـة » . فالمنفـذ الناجـح يستـطيـع أن يدرك أن المـركز الـوظيفي لا يكفي ، ويفهم أن الكثيـر من شؤون أي منظمـة يجب أن يتحول إلى روتين فيتقبله أعضاء المنظمة ، كما يحتفظ بموارده القيادية للتصرف في أمور أكثر أهمية .

مهام القيادة الأساسية :

تدور مهمة القيادة الأساسية في إمداد العاملين بالدوافـع والحوافـز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح العمل المشترك . ويدور الهـدف الرئيسي لنشاط القائد حول الإجابة على سؤالين :

١ ـ كيف ينجـح في تقبل أهداف برنامجه ؟

٢ ـ وبأي الوسائل يستطيـع أن يغري موظفيه بأن يقدموا على النهوض بما يجب أن ينهض بـه ؟

ويلاحظ علماء الإدارة العامة أن متطلبات القيـادة إنما تنشـأ من الموقف الـذي يجد المنفـذ نفسه فيـه ، وليس هناك مـوقفان متشـابهان إلا أنـه يلاحظ بصفة عامة أنه كلما ارتفعت الوظيفـة في التسلسل الـرئاسي كلمـا قل اهتمـام القائد بالتفصيلات ، وكلما زاد اهتمامه بالسيـاسات والمجمـوعات والعـلاقات العـامـة . والعكس صحيـح فـإنـه كلمـا انخفض مستـوى وظيفـة الإداري في التسلسل الرئـاسي اتصل عمله بـالتفاصيـل وتناول مـواقف محددة ومشكـلات التنفيذ المباشر .

وتتلخص المهام الرئيسية للقيادة فيما يلي[1] (A. B.) :

١ ـ **المحافظة على المنشأة والاحتفاظ بالعضوية فيها** : وهـذه تتطلب قـرب القائد من المجموعة وتكرار تفاعله معها وتقبل أعضائها لـه ، بـالإضافـة إلى حـل المشكلات في مستـواه وتفـويض كـل مـا يمكن تفـويضـه من السلطة ، إلى جـانب قيامـه بالعمليـات الإدارية الأسـاسيـة كـالتخـطيط والتنظيم والتنسيق ، والرقابة ، إصدار الأوامر وتفسير السياسـات وتبليغها وتـدريب المـرؤوسين في المـراكـز ذات المسؤوليـة لتحمـل العبء الإداري .

٢ ـ **توجيه وقته وجهده حتى تشق برامـج وسياسـات منظمتـه طريقهـا بنجاح وتحقق أهـدافها** : فـالقائـد مسؤول مسؤولية عـامة ومحـددة عن استقرار أنمـاط العمل ومفهـومه ، وعليـه أن يقوم بصيـاغة الأغـراض والأهـداف ويتأكد من أن جماعة العمل تحقق أهدافها .

٣ ـ **تحسين طرق العمل في إدارتـه وتسهيل التفـاعل بين أفـراد الجماعـة** : وذلـك بتنشيط الأفراد وتحـريـك حيـويتهم لبـذل الجهـود التي تحقق التنـظيم بفعاليـة ، ولا شـك في أن شخصيـة القـائـد تنعكس على كـل العاملين في المنظمة ، فأسلوب تفاعلهم يحدد درجة تعاون العـاملين على تحقيق أهداف وسياسات المنظمـة ، وهي ، أي شخصية القائد ، تستـطيـع بالقدوة أن تجعل كل فـرد وكل جمـاعة عمـل عنصراً إيجـابياً فعـالاً في

---

(١) طالع في هذا الموضوع :

A. John Gabarro and John Kotter, Managing Your Boss,Harvard Business Review (Jan - Feb, 1980) PP. 91 - 96.

B. William Given, Experience in the Development of Management People, in the Development of Executive Leadership, (ed) (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1947) P. 75.

المنظمة ، وأداة الرئيس القائد هي المهارة في تحقيق أفضل الاتصالات خلال التنظيم .

٤ ـ **الاتصال** : إن الاتصالات الجيدة من صفات القائد الناجح ، فعندما نكتب خطاباً أو نتحدث إلى مجموعة أو فرد أو نعطي أوامر أو ننفذ سياسة ما ، فإننا لا نكون قد أنهينا مسؤوليتنا حتى تصل الرسالة وتفهم من المتلقين لها .

عندما نسمع أنفسنا نقول : « ألا تتذكر . . لقد أخبرتك » ، فهذا يعني بأننا نقدم أنفسنا كمتصلين سيئين ونكون بذلك قد قلنا للطرف الآخر « إنها مشكلتك ليست مشكلتي » ؛ من هنا :

ـ فإن أفضل مقياس لقدرتنا على الاتصال هو أن نرى عما إذا كان ما قلناه قد أثمر النتائج التي حاولنا أن نحصل عليها من عدمه .

ـ كما أن الاتصال الجيد من احتياجات الوظيفة ، وعلى المشرفين أن يتأكدوا أن رسالتهم قد وصلت وفهمت بالطريقة التي أرادوها .

ـ ولا بد أن يكفل نظام الاتصال توصيل البيانات الواردة من الخارج أو الصاعدة من المستويات الأقل ومن مواقف التنفيذ ومواقعه إلى القائمين بالإدارة وأن تقابلها بيانات أخرى هابطة من أعلى المستويات في الهرم التنظيمي إلى مواقع التنفيذ ، وبذلك يمكن تنفيذ النشاطات الإدارية بيسر وسهولة .

٥ ـ **التحفيز** : وهو وصيف القيادة ، فالقيادة تحث الناس على العمل لأسباب خارجية عادة من أجل العائد ، كما أن التحفيز أيضاً يجعلهم يعملون لأسباب داخلية لأنهم يريدون بصرف النظر عما يشعرون به تجاه الرئيس أو المنظمة .

والتحفيز من أهم واجبات وظيفة المشرف ، ولكي نحفز الأشخاص يجب أن ندرك حقيقة ماذا يعمل الأفراد بالدرجة الأولى وكيف نجعلهم يعملون بجدية أكثر أو نحافظ على جديتهم في العمل بإيجاد الحوافز المادية والمعنوية المناسبة .

إن الاحتياجات الأساسية كما هي دائماً الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى والأمان ، ولكن ريثما يتحقق للموظفين ذلك فإنهم يسعون لتحقيق احتياجات اجتماعية أخرى ، فمثلاً هم يريدون أن يكونوا عنصراً بشرياً محبوباً وأن الآخرين تواقين لجهودهم ، كما يرغبون أيضاً في أن يكونوا قطاعاً مقبولاً من فريق العمل ، وعلى المشرف أو الرئيس أن يدرك ذلك جيداً ويشعرهم بأنهم جزء من المنظمة وأن الآخرين يحترمون عملهم .

حافز آخر هو التقدير الشخصي حيث يرغب الموظف في تكوين شعور بأن عمله مهم وأنه جيد الأداء فيه . ولاحظ بأنك عندما تقلل من شأن الموظف أمام الآخرين فإنك بذلك تحطم تقديره لنفسه ولعمله الذي يعتبره شيئاً هاماً جداً بالنسبة له ؟ من هنا فإن الأسلوب الذي نجعل به الموظفين يعملون لأنهم « يريدون » ذلك ، خير من الأسلوب الذي يجعلهم يعملون لأن « عليهم » أن يفعلوا ذلك .

طرق اختيار القادة الإداريين :

تتمثل أهم هذه الطرق ـ بإيجاز ـ في الآتي :

١ ـ **الحرية المطلقة في الاختيار** : ويقصد بها الطريقة العفوية في الاختيار والتي لا تخضع لنظم أو قانون ، وهي ليست كلها سواء كما يعتقد البعض . على أن الموضوعية ينبغي أن تكون من صفاتها الأساسية ،

هذه الطريقة معمول بها في أمريكا حيث يختار المسؤول الأول معاونيه وكذلك يتم اختيار الوزراء في بريطانيا بنفس الأسلوب وكذا البعض الآخر من الدول الأوروبية ودول العالم الثالث .

٢ ـ **المكانة** : لا زال اختيار القيادات من طبقات بعينها أمراً معمولاً به في كثير من المجتمعات النامية والبلاد التي يهيمن عليها نظام الحزب الواحد أو النظام الوراثي . وقد كان من الأساليب المعمول بها في بريطانيا مثلاً اختيار القيادات من الطبقات الاجتماعية المتميزة ، بل كانت فرص التعليم محصورة في طبقات معينة . ولا تزال بعض المجتمعات تؤسس دور علم خاصة بأبناء وبنات كبار القادة تختلف في أسلوبها ومناهجها عن دور العلم التقليدية المتاحة للرعاع أملاً في تقلد هؤلاء للمناصب القيادية في المستقبل . كما أن الوظائف العليا في السلك الدبلوماسي في كثير من الدول يراعى في شاغليها الوضع الاجتماعي لأنها تتطلب نفقات وتكاليف ومقام « كريم » ، ولذلك نجد أن كثيرين ممن يملأون وظائف عليا في السلك الدبلوماسي هم من أبناء عائلات مؤثرة .

٣ ـ **الانتخاب** : وله أساليب متعددة وأنظمة متباينة ، وهدفه الأسمى هو تحقيق مبدأ العدالة والنزاهة والحيدة في عمليات اختيار القادة .

٤ ـ **التعليم والتدريب** : وقد أصبح العنصر الأساسي للالتحاق بالخدمة المدنية ، وغدت الامتحانات التحريرية المفتوحة والمقابلات الشخصية الوسيلة لملء الوظائف الإدارية .

٥ ـ **الخبرة** : هنالك مدرسة تقول بأن المناصب الإدارية ينبغي أن تملأ بالأشخاص الذين لديهم ما يؤهلهم من العلم لشغل المراكز القيادية

الإداريـة ، ولكن بعد الحـرب العالمية الثانيـة أدركت كثير من الأقـطار أهمية الخبرة . . حتى غدت حالياً في الدرجـة الثانيـة من الأهمية بعـد المؤهل في ملء الوظائف الإدارية .

القدرات المشتركة
للقادة الإداريين الناجحين :

١ ــ المقـدرة على تناول القـرارات الإدارية من كـل الـزوايـا والتمتـع بسعـة الأفق .

٢ ــ النظر في كل المسائل الإدارية التي تجد في ضوء السياسة العامة .

٣ ــ توفر الحساسية الحكومية ، أي تقـديم المصلحة العـامة على كـل اعتبار آخر .

٤ ــ الاستجابة للسياسة العامة والاهتمام بالعلاقات العامة .

٥ ــ القـدرة على تخير أفضـل الأساليب لإدارة العمـل (تفـويض السلطات، تبسيط الإجراءات ، التنسيق) .

ومن جـانب آخر هنـاك أيضاً متـطلبات إداريـة تحتمها طبيعـة المؤسسة نفسها ، وهي بمثابة مقومات إدارية لازمة ينبغي توفرها في القائد :

١ ــ المقدرة على تصور نشاط المؤسسة الإدارية ككل ، وإدراك مصادر قوتها (العاملين ، الأنظمة ، الأجهزة ، الأداء) .

٢ ــ القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها .

٣ ــ المقدرة على التفويض وتطبيقه في بيئة العمل عند الضرورة .

٤ ــ المقدرة على كسب ولاء الغير .

٥ ــ خلق التوازن بين نفوذ التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

صفات القيادة ومهاراتها :

نظراً لأهمية القيادة ، قامت دراسات عديدة تحاول أن توضح الصفات التي تخلق الرئيس القائد ويكاد لا يخلو مؤلف في الإدارة العامة من محاولة لتحديد الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الإداري الناجح ومهما كان . . فإننا لا نملك في الواقع إلا أن نقرر أن هذه الصفات التي هي مزيج من الصفات الخلقية ما هي إلاّ مقاييس عامة وأن أي فرد لا يمكن أن تتوافر له جميع الصفات القيادية في آن واحد.

وخلاصة الدراسات والبحوث العلمية أثبتت أن القادة في أنواع مختلفة من المنظمات يستأثرون ببعض الصفات الشخصية الهامة التي لها أثرها في نجاحهم ، وفي مقدمة هذه الصفات : الذكاء ، والمبادأة ، والحماسة ، والقدرة على حسم الأمور ، وقوة الإقناع . وقد تبين أن هذه الصفات متعددة وتختلف باختلاف دور القائد في مركز قيادي معين عنه في مركز آخر ، ومن ثم يصبح من غير المنطقي تحديد ميزات وصفات يجب أن تتوافر في جميع القادة في كل زمان ومكان وموقف ، كما لا يمكن اختيار القادة على أساس توافر كل هذه الصفات التي يتعذر حصرها والتي يندر أن تجتمع كلها في شخص واحد بدرجة عالية .

ولكن إلى جانب الصفات الشخصية يجب أن يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة والتي من شأنها أن تحقق أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وهي مهارات يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر ، وتتركز هذه المهارات فيما يلي[1] :

---

(١) مدني علاقي ، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات ، تهامة ، ١٤٠١هـ. ص ٥٨٣ ، ٥٨٤ .

١ ــ **المهارة الفنية** : وهي تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، والخبرة بالنشاط المتعلق بطرق العمل أو خطواته وإجراءاته الفنية . ويلاحظ أن هذه المهارة ترتبط بالأشياء والموضوعات أكثر من ارتباطها بالأفراد . وهي مطلوبة في المستويات الأدنى ، ولا يضر افتقادها كثيراً في المستويات العليا ، وهو ما لاحظه فايول ، بل إنه أشار إلى أن القائد ــ لو كان فنياً ومتخصصاً ــ فيجب ألّا ينفق من جهده القيادي أكثر من ١٠٪ على الأمور الفنية وأن يخصص الباقي لواجباته الإدارية باعتبارها عمله الأساسي .

٢ ــ **المهارة الإنسانية أو السلوكية** : وهي القدرة على سياسة الأفراد وعلى العمل في المجموعات ، وهي تتطلب الفهم المتبادل بين القائد والعاملين في الجماعة ، وفهم ميول واتجاهات النفس البشرية بصفة عامة ولدى الآخرين العاملين معه بصفة خاصة ، وهي لازمة خلال عمليات الاتصال المستمرة . وأهمية هذه المهارة تتمثل في القدرة على تكوين مجهود موحد وتنسيق للعمل في داخل الفريق . وهذه المهارة يحتاج إليها في كل المستويات وتزداد أهميتها في المستويات الدنيا والوسطى .

٣ ــ **المهارة الذهنية** : وهي تعني القدرة على رؤية العلاقات المختلفة بصورة واضحة . فهي من ناحية ، القدرة على رؤية المنشأة في مجموعها وإدراك الترابط بين وظائفها وأثر التغييرات في أي جزء منها على بقية الأجزاء . وهي ، من ناحية أخرى ، تعني وضوح الرؤية بالنسبة لعلاقة المنظمة بالمجتمع ككل ، بتصور علاقات البرنامج بالمجتمع والنظر إلى المنظمة كجزء من المجتمع الكبير ، وتوفر الحساسية السياسية بتبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والتوفيق بين اتجاهات

المنظمة وعملها والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية .

وتتزايد أهمية المهارة الذهنية في المستويات العليا وتصبح في القمة أكثر القدرات أهمية على الإطلاق .

طبيعة القيادة وأساليبها (الأنماط الأساسية للقيادة) :

أثبتت الدراسات الخاصة بتاريخ القادة الإداريين الناجحين عن اختلافهم في الطرق التي يلجأون إليها في تصريف الشؤون الإدارية ، مما يؤكد من ناحية أخرى أن القيادة الإدارية هي فن يتأثر بعوامل عدة .

فقد لاحظ الباحثون أن كثيراً من القادة قد حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل ، فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ، ومنهم من يديرها في رفق ، ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين .

وقد قام بعض علماء الإدارة بإجراء دراسات حول أساليب القيادة المؤثرة في حركة الجماعة ، ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة وأمكنهم أن يميزوا بين ثلاثة أساليب أساسية ، هي : (هذه الأساليب تمثل نموذج وايت وليبيت . . وإلى حد كبير نموذج ليكرت)[1] .

١ ــ أسلوب القيادة التسلطية :

لقد لاحظ الباحثون أن القادة التسلطيين يؤيدون فكرة السلطة الرسمية ويستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح بدلاً من اعتمادهم على فكرة التأثير

(1) Rensis Likert, The Human Organization (N. Y. Mc-Graw Hill Book Co. , 1967) Likert's Theory.

والاستمالة ، وينفردون بالتخطيط لسياسة العمل واتخاذ القرارات ، ولا يميلون إلى تفويض السلطة لغيرهم وغالباً ما يحدثون الفرقة والانقسام بين العاملين بغية السيطرة عليهم ويميلون إلى الأسلوب المعروف بـ (أسلوب الرجال الموافقون) ، ويعتمدون على أسلوب الرقابة الدقيقة والإشراف المستمر لانعدام أو ضعف الثقة في العاملين معهم .

وقد لوحظ أن هذا الأسلوب يتنافر مع الرضاء الاختياري للعاملين ويركز اهتمامه على تحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام بمصالح العاملين . ويخلق فيهم السلبية نتيجة انعزال القائد وكون أساليب العمل تبلغ للعاملين خطوة بخطوة مما يجعلهم بالتالي جاهلين بالمستقبل وخططه .

٢ ـ أسلوب القيادة الديموقراطية :

في هذا الأسلوب نجد القرارات نابعة من الجماعة كثمرة مناقشة وتفكير جماعي يشارك فيه القائد العاملين حيث يدير القائد المناقشة ويعطي لكل فرد حرية التعبير عن رأيه ، كما يقر القائد مساهمة الجماعة في أمر توزيع العمل بين أعضائها ، كما يقدم آراءه الفنية في صورة مقترحات .

فهذا الأسلوب يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات ، ويعتمد على الإشراف العام بدرجة أكبر من الاعتماد على الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة .

٣ ـ القيادة المطلقة أو غير الموجهة :

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بدور سلبي تاركاً الجماعة حرة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها . ويظل القائد مسؤولاً عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل .

وتتلخص النتائج التي توصلوا إليها بعد إجراء المقارنة بين هذه الأساليب الثلاثة في أن أعضاء الجماعة أظهروا الارتياح في القيادة الديموقراطية ، بينما وضعت مشاعر التمرد في حالة القيادة التسلطية كما ظهرت حاجة الجماعة إلى اهتمام القائد في القيادة غير الموجهة .

وكان واضحاً مشاعر العداء ومظاهر القلق في الأسلوبين الأول والثالث بينما أدت القيادة الديموقراطية إلى تنمية روح التعاون بين أفراد الجماعة واعتماد بعضهم على بعض بدلاً من اعتمادهم على القائد فقط .

ومهما كان ، فإن أسلوب القيادة المثالي هو الذي يتفق مع أماني وتوقعات وخبرات وأهداف مجموعات معينة ، وهو المتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي ليلائم متطلبات زمن وموقف معين .

النموذج القيادي لـ (تاننباوم وشميت)[١] :

وضع الباحثان (تاننباوم وشميت) إطاراً نظرياً قسَّما فيه أساليب القيادة إلى سبعة أنماط ، وفقاً لمبدأين أساسيين ، هما :

١ ــ مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية .

٢ ــ ودرجة الحرية المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات .

ولعل الشكل التالي يوضح هذه الأنماط بإيجاز دون حاجة للدخول في أي تفاصيل (شكل رقم ٦) .

---

(1) R. Tannenbaum and W. Schmidt, (Retrospective Commentary) in (How to choose a Leadership Pattern,) Harvard Business Review, Vol. 51, No. 3 (May - June, 1973) PP. 162 - 180.

(شكل رقم (٦)

← يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين .

← يتخذ المدير القرار ويشرحه للمرؤوسين .

← يعرض المدير القرار ويناقشه مع المرؤوسين .

← يتخذ المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتغير .

← يعرض المدير المشكلة ويستمع للاقتراحات ثم يتخذ القرار.

← يحدد المدير الإطار العام وتتخذ الجماعة القرار .

← تتخذ الجماعة القرار ضمن الأنظمة والسياسات المعمول بها في الجهاز الإداري .

الشبكة الإدارية للقيادة (بليك وميوتون)[١](A. B.) :

لقد جاءت الشبكة الإدارية وما تحمله من مضمون متكامل بخصوص أنماط القيادة كرد فعل أساسي على الافتراضات والآراء التي قامت عليها نظريات القيادة الأخرى . . وخاصة نظرية (×) ونظرية (Y) ،

---

(١) طالع في هذا الموضوع :

A. Douglas McGregor , The Human Side of Enterprise, (N. Y. McGraw - Hill Book Co. , 1960) PP. 33 - 34.

B. R. Blake and J.S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Gull Publication Co. , 1964) P. 10.

فافتراضات نظرية (×) عن الطبيعة الإنسانية هي النظرة السلبية للعاملين، وترى أنه لايمكن لأي موظف القيام بعمله بشكل فعال إلاّ إذا أخضع لتهديد السلطة وللرقابة المباشرة . أما النظرية (Y) عن الطبيعة الإنسانية فهي النظرة الإيجابية للعاملين ، وترى أن الموظف أهل للثقة وقادر على تحمل المسؤولية وتوجيه نفسه دون حاجة إلى الرقابة المشددة أو التهديد باستخدام سلطة الجزاء .

ومن جانب آخر ، فإن « الشبكة القيادية » ، والتي تمثل الاتجاه الحديث في القيادة ، لا تدعو إلى الاهتمام بالجانب الإنساني فقط ، لأن الاهتمام به لوحده يؤدي ــ كما ترى النظرية ــ إلى خلل تنظيمي ينجم عنه تدني مستوى الإنتاجية وعدم تحقيق أهداف المنظمة بفعالية . كما لا تدعو النظرية أيضاً إلى الاهتمام بالعمل والإنتاجية فقط ، لأن الاهتمام بذلك لوحده يؤدي إلى فتور وقصور في التنظيم ، وانعكاس سلبي على الروح المعنوية للعاملين .

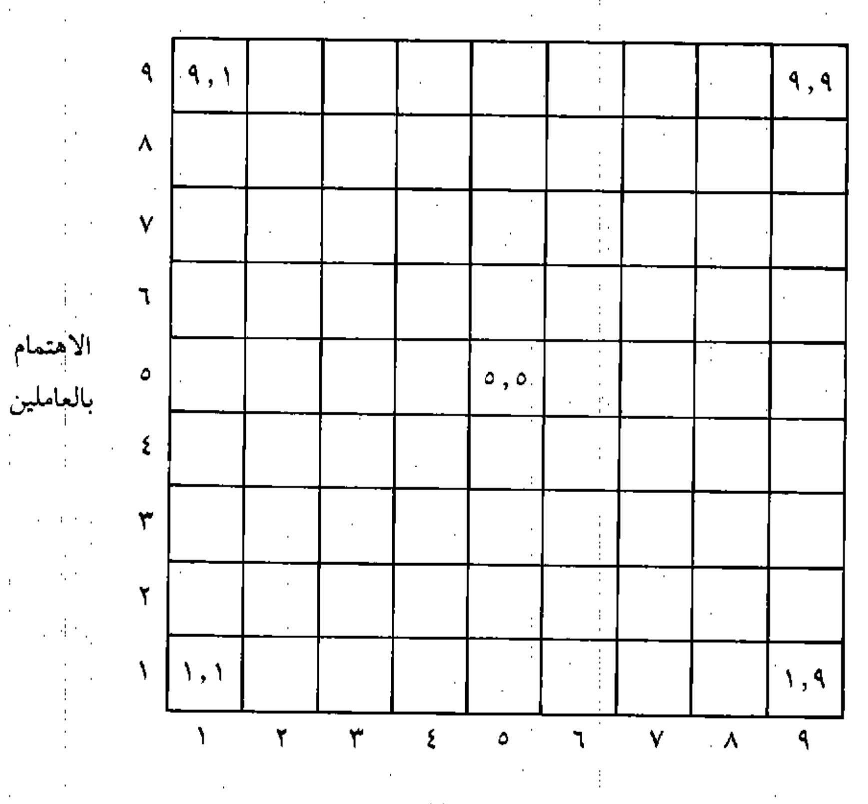
من هنا فإن هذه النظرية تدعو إلى الاهتمام بالأساسين الضروريين لتكامل وتوازن النشاط الإداري ، وهما (العمل ، والعاملين) . وهذا هو جوهر الشبكة القيادية . . فهي تركز على سلوك القائد الفعلي وضرورة اهتمامه بالعمل والإنتاجية من ناحية . . وباالروح المعنوية للعاملين من ناحية أخرى .

ولعل الشكل أدناه (رقم ٧) يوضح فحوى ما نادت به هذه النظرية دون الحاجة للدخول في أي تفاصيل . (يمثل الخط الأفقي درجات متفاوتة من اهتمام القائد الإداري بالعمل والإنتاج ، حيث يرمز الرقم (١) إلى أدنى المستويات ، كما يمثل الخط العامودي درجات متفاوتة من اهتمام القائد بالعاملين ، حيث يرمز الرقم (١) إلى أدنى المستويات والرقم (٩) إلى أعلاها . ومن هنا يصبح لدينا أنماط قيادية مختلفة الاهتمامات كل منها له عيوبه ومزاياه وظروفه . . ولعل النمط ٩/٩ يمثل أفضلهامستوىً ، كما يمثل

النمط ١/١ أدناها مستوى. . كما يمثل النمط ٥/٥ درجة الوسط في الاهتمام بالعمل. . والعاملين.

الشبكة الإدارية في القيادة

(شكل رقم ٧)



نظريات القيادة الإدارية :

لقد حدد علماء الإدارة خصائص ومهارات (القائد ــ المشرف ــ

الإداري) الناجح في عدد من النظريات لعل ، أهمها ما يلي[١]
: (A. B. C. D.)

١ ـ نظرية السمات والمهارات (Trait Theory) :

وهي تشمل تحديد السمات الشخصية للقائد الإداري الكفء ، والمهارات القيادية بشكل عام . ووفقاً لهذه النظرية فإن توفر خصائص معينة في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً . . وذكرت أن أهم السمات أو الخصائص هي : الصحة الجسمية ، القدرة على التحمل ، الذكاء ، الأمانة ، الأخلاق ، النضج والعاطفة ، قوة الشخصية الثقة بالنفس ، الحماس للعمل ، قوة الإقناع ، تحمل المسؤولية واتخاذ القرار . . . إلخ . ومن أقصى العيوب التي وجهت لهذه الخصائص هي العمومية المطلقة للصفات المذكورة وصعوبة تحديد أي نسب لها ، ضآلة عدد من تتوفر فيه هذه السمات بكاملها مما يبرز مشكلة « إيجاد القائد » .

وأخيراً ، فإن هذه الصفات تم تحديدها بمعزل عن الظروف والمواقف التي تحيط بالقيادة . . ومن جانب آخر ، فقد ركز الجزء الثاني من هذه النظرية على المهارات اللازم توافرها في القائد الإداري وهي المهارات الفكرية ، والإنسانية ، والفنية . . وقد تحدثنا عنها بشكل مستقل فيما سبق ، نظراً لأهميتها ولأنها تعالج موضوع القيادة بمنظور أوسع من مدخل السمات .

---

(١) طالع في هذا الموضوع :

A. Keith Davis, Human Behavior At work (4 th ed) (N. Y. : McGraw - Hill Book Co. , 1972) PP. 102 - 104.

B. Gibson, Ivancevich, and Donnelly, Organizations, Behavior, Structure, Processes, 4 th ed. B.P. , Inc. , Texas, 1982, P. 252.

C. F.E. Fiedler, " Validation and Extension of the contingency "Model of Leadership Effectiveness: Psychological Bulletin, Vol. 76 (1971) PP. 128 - 132.

D. Ibid. , P. 261.

٢ ـ النظرية الموقفية (الظروف) : (Situational Theory)

تركز هذه النظرية على عبارة مفادها أن سمات وخصائص وقدرات القيادة الإدارية ليست مطلقة ، بل ترتبط بموقف وظرف معين . وبالتالي فإنه يفترض تحديد صفات ومهارات القائد الإداري بناء على ما تمليه ظروف الموقف . . وهذا يعني بالتأكيد أن فعالية القائد أو القيادة ستختلف من موقف إلى آخر وفقاً لطبيعة الظروف وأبعادها ، وأن من العوامل الموقفية الهامة التي تؤثر على فعالية القيادة والتي كشف عنها عدد من الباحثين في هذا المجال ما يلي :

- طبيعة العمل .
- نوعية المرؤوسين .
- طبيعة التنظيم .
- بيئة المجتمع والإدارة .
- منهجية اتخاذ القرار . .

من هنا نلاحظ أن النظرية الموقفية تتميز بنظرتها إلى القيادة نظرة شمولية بعكس نظرية السمات ، كما أنها تتميز بتحليل الموقف من واقع الظرف الذي تمارس فيه القيادة عملها . ويعاب على هذه النظرية أنها لم تحدد بدقة العناصر الأساسية في المواقف القيادية ولم توضح النمط القيادي المناسب لكل ظرف .

ومن هنا ، فإن من الخطأ كما يقول « فيدلر » في بحوثه عن القيادة الحديثة عن « قادة فعالين وقادة غير فعالين » ، فالأصح أن نقول بأن « القيادة الإدارية كانت فعالة في هذا الموقف وغير فعالة في موقف آخر » .

٣ ـ النظرية التفاعلية (الطوارىء) : (Contingency Theory)

تتجه هذه النظرية نحو نظرة قيادية أخرى . . ولكنها غير متناقضة مع

النظريتين السابقتين . فنظرية السمات تبحث عن صفات القادة الفعالين في كل المواقف ، والنظرية الموقفية تتطلب أولاً تحليل الموقف أو الظروف ، ثم على ضوء نتائج التحليل يتم تحديد متطلبات القيادة . بينما النظرية التفاعلية ترى بأن فعالية القائد الإداري لا تعتمد فقط على سماته الشخصية ، ولا على عناصر الموقف لوحدها ، بل تعتمد وبشكل أساسي على طريقة تفاعله مع الجماعة التي يشرف عليها ، أي أنها تعتمد على سلوكه الفعلي وطريقة تعامله مع العناصر الأساسية في الموقف .

ومن هنا فإن القيادة إذا لم تتمكن من كسب ثقة العاملين ، ولم تدرك جوانب البيئة التي تعيش فيها كالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فإنها بالتالي تصبح ضعيفة في كفاءتها وفعاليتها .

الفصل السّادس

الاتـصـال الإداري

الفصل السادس

الاتصـال الإداري

مفهوم الاتصال الإداري وأهميته :

وهو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف المستويات في التنظيم الإداري . وعلى أساس هذه البيانات المتبادلة ودرجة ديناميكيتها تتخذ القرارات الإدارية وإذا توقفت أو ضعفت تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة لذلك .

إن الإدارة العليا هي التي تعكس بصفة عامة كيفية الاتصال في المنظمة . . فهي المسؤولة عن إقامة شبكة اتصال فعالة تقوم على أساس تبادل المعلومات فيما بين العاملين من جهة ، وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى . لذا فإن الاتصال يعتبر مسؤولية كل فرد في المنظمة . . فهو ربّان سفينة العملية الإدارية . . حيث يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية ، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري ، والتطبيق المحكم للرقابة الإدارية . . وهو أخيراً وسيلة القيادة في التوجيه الإداري[1] .

---

(١) المرجع الأساسي في موضوع الاتصال الإداري :

(—) M. Grosz, " General Theory of Management Communication ", Providence, R. I. : Institute of Management Science, (10- 3- 1969) Chs. 1- 3 .

وسائل الاتصال الإداري :

يوجد نوعان من وسائل الاتصال: الاتصال الرسمي ، والاتصال غير الرسمي . ويستخدم الأخير من قبل جماعات التنظيم غير الرسمي في المنظمة ، إذ يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أفراد هذه الجماعات إلَّا أن معلوماته أحياناً لا تمثل الحقيقة لكون مصادره غير رسمية . وهناك من ناحية أخرى الاتصال الرسمي وهو الذي يتضمن الأسس التنظيمية المحددة لعملية الاتصالات الرسمية . هذا النوع من الاتصال له عدة وسائل تنفيذية ، هي :

- المقابلات الخاصة .
- الاجتماعات العامة .
- نشاطات العلاقات العامة .
- الكلام والمحادثة والخطابة .
- التوجيهات والتعليمات .
- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم .
- المؤتمرات والندوات .
- تقارير سير العمل .
- المكالمات الهاتفية ، والاتصالات البرقية والتلكسية .
- منشورات ومطبوعات المنظمة الدورية والسنوية والخاصة .
- الخطابات البريدية المباشرة .
- التقارير السنوية للموظفين .
- إعلانات المنظمة العامة ، والأقلام الإعلامية .

وكل وسيلة من الوسائل السابقة تحدد لها طرق خاصة في الاستخدام ، واختيار أحدها يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل نوع الرسالة المطلوب

توصيلها ، ومدى أهميتها ، ودرجة السرية الواجب توفرها ، وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة اللازمة في الاتصال ،والتكلفة التي يمكن تحملها ، وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن أن يختار المدير الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال[١] . (A. B) .

قنوات الاتصال الإداري[٢] :

هناك عدد من القنوات الرسمية التي يمكن تصنيف الاتصال الإداري بها ، هذه القنوات تتمثل بشكل أساسي فيما يلي :

١ ــ الاتصال المتجه من أعلى إلى أسفل .

٢ ــ الاتصال المتجه من أسفل إلى أعلى .

٣ ــ الاتصال الشفهي .

٤ ــ الاتصال الكتابي .

٥ ــ الاتصال الأفقي .

١ ــ الاتصال من أعلى إلى أسفل :

عادة ما نجد أن هذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة ، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات التي تنطوي عادة في القواعد والأوامر . والتعليمات والتوجيه مثل أي نوع آخر من

---

(١) راجع في وسائل الاتصال :

A. R. Bellows, T. Glison, and G. Odion, Executive Skills, (Englewood Cliffs N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1962) P. 58- 60 .

B. William Glueck, Management (Hin sdale 911. : The Dryden Press, 1977) PP. 237- 238 .

(2) H. Dewhirst, " Influence of Perceived Information- Sharing Norms on Communication Channel Utilisation " Academy of Management Journal (Sept., 1971) PP. 305- 312 .

الاتصال ، فهو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر ، والغرض من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمه النهائي أي الشخص الذي يستلمه حيث يقوم بإرشاده ومساعدته لتحسين عمله ، ومن المهم جداً أن تسند مسؤولية إعداد التوجيهات إلى العناصر الإدارية المسؤولة بالفعل عن وظائف هذه المنطقة من العمل .

والتعليمات هي أداة من أدوات الاتصال إلى أسفل ، وهي عبارة عن نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة ، وتقدم التعليمات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التي يوصى بها عند أداء نوع معين من المهام . وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل ، ومن ثم فإن استخدامها يعتمد التنفيذ الصحيح والمنظم للعمل ، وتعطي المعلومات كل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تغيير المهمة المعينة ، ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد عند تنفيذ العمل وفي كل المستويات الإدارية بالرغم من أنها أكثر انتشاراً في مستوى الأعمال التشغيلية .

٢ ــ الاتصال من أسفل إلى أعلى :

إن أهم ما يعبر عن الاتصال من أسفل إلى أعلى هو التقارير ، وهو نوع هام للاتصال في كل منشأة ، إذ أصبح من الصعب إدارة المنشأة بدونها ، إذ أن التقرير يعتبر معلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص معينين لغرض محدد ، وعادة ما نجد أن التقارير تستخدم للاتصال بالمديرين ، وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعية فنية أو تشغيلية ، ويعتبر التقرير مفيداً للغاية إذا كان معداً إعداداً مبيناً ومفصلاً لجميع المعلومات المطلوبة حتى يتمكن الفرد الدارس له من وضع خطوط عريضة لمواده ولبياناته ومعلوماته ، وتكون جميع معلوماته كاملة ، فبهذه الطريقة تسهل عملية دراسته واتخاذ القرار اللازم بناء عليه .

٣ ـ الاتصال الشفهي :

إن الاتصال الشفهي المتمثل أساساً في الكلام والمحادثة والخطابة هو من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم ، إذ أنه في الواقع يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ، ويخلق روح الصداقة والتعاون ويشجع على الأسئلة والإجابة عليها . إن المدير لا يكون فعالاً في التأثير على أفراد المنظمة إلّا إذا كان متمكناً من الخطابة وأدائها على أكمل وجه ، وتكون لديه المقدرة التامة على ممارسة الكلام ، وطريقة أداء حسنة ، كما أن المؤتمرات والاجتماعات لها جانب كبير من الأهمية ، وذلك لأنها تشجع على تبادل الآراء بين الجماعة ، كما أن الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات له دور فعال وكبير ، إذ يمكن بموجبه تغطية جميع الموضوعات حتى تكون حلولهم وإسهاماتهم في الرأي أقوى وأحسن .

٤ ـ الاتصال الكتابي :

إن الاتصال الكتابي يعمل على نقل المعلومات المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد ، بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة ، كما يمكن به تفصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت تعليمات أو خلافها بصورة واضحة ، ويمكن إرسالها إلى جميع المستويات الإدارية في التنظيم عند الضرورة ، ولكن يجب أن تتوفر في الاتصال الكتابي بعض الاعتبارات الأساسية كي يكون فعالاً ، فالكتابة يجب أن تكون كاملة وواضحة بحيث تقدم جميع المعلومات الضرورية ، إذ أن الاتصال الغير واضح لا قيمة له ، لأنه ينقل معلومات غير مفهومة ، وبهذا يصبح من الضرورة بمكان اللجوء إلى العبارات السهلة المعنى ، والابتعاد عن العبارات المحيرة أو المضلِّلة والتي تسبب سوء الفهم ، كما يجب أن توجز حتى لا يكون هناك تطويل وتركِّز على النقاط الهامة بأسلوب مختصر مفيد . .

٥ ــ الاتصال الأفقي :

ويتمثل في تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة ، كأن يتصل مثلاً مدير الإدارة المالية بمدير إدارة الميزانية للاستفسار عن بعض الأمور المتعلقة بالميزانية وقيودها . . وهذا النوع من الاتصال الإداري تفرضه ضرورة التنسيق ، كوظيفة إدارية ، بين كافة الأنشطة التي تتولاها إدارات وأقسام المنظمة ، وهو أمر ضروري لانسياب العمل وحسن الإنجاز .

وتجدر الإشارة أخيراً إلى أن ممارسة عملية الاتصال من خلال القنوات المذكورة آنفاً لن تكون لها جدواها ما لم نتحر العناية والدقة في اختيار ومعرفة وضبط **عناصر الاتصال الإداري المتمثلة في** :

- مصدر المعلومات ، أي الجهة المرسلة ، وهي جهة الاتصال الأساسي التي تتوفر لديها البيانات .
- ناقل الرسالة ، وهو الفرد الذي يقوم بعملية إبلاغها .
- موضوع الرسالة ومضمونها .
- مستقبل الرسالة ، وهو الذي يعنيه أمر استقبال الرسالة ، فيبدأ باتخاذ إجراءات محددة .
- جهة التنفيذ ، وهي الجهة التي وجهت إليها الرسالة لتنفيذها أو إعطاء معلومات مرتدة حيالها .

فعالية الاتصالات[1] (A. B) :

يقترح البعض لزيادة فعالية الاتصالات وزيادة كفاءتها عدداً من الإجراءات ، أهمها :

- تدعيم الأقوال بالأفعال ﴿ كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ .
- إنشاء نظام للإعلام داخل المنظمة يبرز مرئياتها وإنجازاتها بموضوعية بعيداً عن النفاق والتملُّق والمبالغة .
- تدعيم مبدأ القدوة الحسنة في إيصال المعلومات . . واستقبالها . . والعمل بمضمونها بفهم ودراية .
- عدم المبالغة في تكرار الاتصال بأي صورة كانت ، خاصة الكتابية ، ففي هذا مدعاة لعدم الاهتمام .
- تدعيم مبدأ الإنصات المرتبط بفهم واستيعاب ما يدور من حديث أو نقاش أو معلومة معينة .
- تدعيم مبدأ الباب المفتوح من قبل الإدارة لتنشيط حركة الاتصال بشكل عام داخل بيئة العمل .
- إنشاء نظام للاقتراحات بحيث تتاح الفرصة للعاملين والمستفيدين لإبراز آرائهم وأفكارهم ، واتخاذ الإجراءات العملية في تطبيق الأفكار البناءة التي يمكن أن تساعد على تطوير أساليب العمل .

---

(١) راجع في هذا الموضوع :

A. L. Sayles, and G. Strauss, Manging Human Resourses, Second éd. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981) PP. 104- 108 .

(ب) مدني علاقي ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة ، ١٤٠١هـ ، ص ٦٣٩ ــ ٦٤٠ .

- الإفادة من الوسائل التقنية الحديثة في الاتصالات .. وتدريب العاملين على حسن استخدام وتداول وفهم المعلومات الخاصة بالاتصالات .

- تعميق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاجتماعات الدورية واللقاءات الاجتماعية العامة .

- وضع نظام للاتصالات الداخلية داخل المنظمة ، وتخصيص إدارة مستقلة مهمتها تسهيل عملية الاتصالات والحصول على المعلومات من كل مستوى إداري وتوفيرها عند الحاجة أو الضرورة لمن يريد أن يستفيد منها . تأخذ هذه الإدارة مسميات مختلفة حسب طبيعة عملها، فقد تسمى (إدارة خدمة الموظف ـ إدارة خدمة المراجع ـ إدارة المستفيدين) . . وهي مختلفة لذلك عن الإدارة المختصة بالاتصالات الرسمية .

التدريب على فن الإصغاء :

إن الإصغاء كمضمون هام وحيوي لعملية الاتصالات يعتبر من أهم ما يجب التركيز عليه بالتعلم والتدريب لتحسين المقدرة الإصغائية لفئات الموظفين ممن يتميزون بعادات إصغائية ضعيفة . فمن بين الممارسات التي يؤديها الفرد الموظف رئيساً ومرؤوساً كعمليات القراءة والكتابة والتحدث والإصغاء تعتبر الممارسة الأخيرة أكثرها عرضة للإهمال . وبالرغم من أنها تعد نوعاً من السلوك الذي يمكن لأي شخص تأديته إلّا هناك مجالاً للعمل على تحسينها وإتقانها[١] .

---

(١) فؤاد شاكر ، « الإداري » ، أبريل ، ١٩٨٧م ، بيروت ، ص ٤٤ ـ ٤٥ « بتصرف » .

في الـواقـع أن التـدريب على الإصغـاء والاحتفـاظ بـالمعلومـات همـا ممارسة هامة يعودان بالفائدة على الجميع ، في أي موقـع ، خلال أو خـارج العمـل؛ في الاجتمـاعـات ، في المحـاضـرات ، في المنـاقشـات ، في الندوات ، في المؤتمرات وفي المقابلات الفردية والجماعية على السواء .

الأخـطاء النـاجمـة عن نقص في الكفـاءة ، والتي تحـدث عـادة عنـد موظفين يتميزون بعادات إصغائية ضعيفة ، أمـور لا ينبغي أن تخفى عن عيون المؤسسات القائمة على تدريب الموظفين .

المعروف أن شركـة «سبيري» الأميـريكية قـد ركزت حملتهـا الإعلانيـة على شعار « إننا نعرف قيمة الإصغـاء » ، وقد عهـدت إلى أستاذ الاتصـالات في جـامعة مينسـوتا ، الـدكتور (لايمـان ك . ستيل) ، بمهمـة دراسـة هـذه المسألة .

لقد أتاحت « سبيري » اليوم لأكثر من ١٠ آلاف من موظفيهـا وعملائهـا فـرصة حضـور دراسات جمـاعيـة لتحسين وسيلة إصغـائهم . انعكست هـذه التجربة على شركات أخرى عديدة احتذت حـذوها ، ونـظمت برامـج تعـرف بـ « الإصغاء الإيجابـي أو الحيوي » .

هذه البرامـج المتعلقة بالإصغاء أصبحت أكثر البـرامـج شعبية ، بـدليل أنها تقدم اليوم الموظفين في جميـع المستويات والدرجات المؤسسية .

حينما تنظم الشـركات مثـل هذه البـرامـج ، يلاحظ أن المـوظفين كثيراً ما يرحبون بها لأنها تهدف إلى تفادي الأخطاء النـاجمة عن الإصغـاء الضعيف المؤدي إلى الإحراج ، وبخاصة في العمل . . وهـو إحراج ينتج عنـه إلحاق خسارة لهذه المؤسسات والشركات .

في ذلـك يقول مـدير لإحـدى الشركـات الأمريكيـة الصغيرة أن شـركته

أصيبت بخسارة تبلغ مليون دولار من المبيعات لسبب بسيط هو أن اثنين من الموظفين « لم يُحسنا الإصغاء » ، فأحدهما لم يسمع رسالة العميل المحتمل ، بينما الآخر سمعها فعلاً ، لكنه فسرها على غير حقيقتها .

كانت النتيجة أن الشركة فقدت عملية هامة ، كادت تصبح أكيدة التنفيذ .

يقول رئيس « جمعية الإصغاء الدولية » الدكتور ستيل إن الشخص ينفق في المتوسط ٨٠ ٪ من وقته وهو يقظ في ما يتعلق بالاتصالات . من هذا الوقت يصرف ٩ ٪ في الكتابة ، و ١٦ ٪ في القراءة ، و ٣٠ ٪ في التحدث ، و ٤٥ ٪ في الإصغاء .

يلاحظ هنا أن ممارسة الإصغاء تكاد تستهلك نصف هذا الوقت . وتدل أبحاث ستيل على أن الآراء تتعرض للتشتت بمعدل ٨٠ ٪ ، بينما هي تنتقل من شخص لآخر . . أو من مستوى إداري إلى غيره . وهذه النسبة (٨٠ ٪) تشكل خسارة جسيمة وواضحة في الأعمال على اختلافها .

يؤكد مدرسو برامج « الإصغاء » الإيجابي أو الحيوي ، أن الشخص الحسن الإصغاء يتميز بموهبة تنافسية تفوق غيره ، وبخاصة حينما يتعلق الأمر بموقف عملي ، هناك دراسات يستخلص منها أن نسبة ما يفهمه شخص من بين أربعة أشخاص لا تتجاوز الربع . المقصود بالفهم هنا هو المقدرة على تقييم ما يسمعه المرء ، والاحتفاظ به .

حتى يمكنك تحسين مقدرتك الإصغائية ، إليك بعض النصائح التي يقدمها لنا بعض القائمين على تدريس مواد الإصغاء :

طرق تحسين المقدرة الإصغائية : « الإصغاء الحيوي » :

إن « الإصغاء الحيوي » يستنفد نوعاً من الطاقة الإنسانية ، لأنه يتطلب بذل رموز جسمية ، إلى جانب الاستماع ، وتفهُّم الكلمات التي تقال .

الإصغاء الحيوي يتطلب سلوكاً غير كلامي . إنه يخلق ذلك الاتصال الذي يتركز في التطلع إلى عيني المتحدث ، وعليك أن تُشعر المتحدث بأنك تعيره الانتباه الكامل بالنسبة لكل كلمة يقولها .

كيف تفعل ذلك ؟

الخبيرة « سالي هوج » في جامعة ويكسونسين تنصح بالآتي :

التزم وضعاً منحنياً لجهة المتحدث ، حافظ على وضع المتطلع إلى عينيه ، أظهر من حين إلى آخر نوعاً من ردود الفعل ، مثل الابتسام والتعبير الوجهي ، هز الرأس دليل تفهمك لما يقول . هذا مع تفادي أي سلوك يدعو إلى التشتت ، مثل النقر على المائدة بأصبعك ، أو عض الشفة السفلى ، أو العبث بخصيلات شعرك ، لا تغلق عينيك أو تضم ذراعيك إلى صدرك أو تضيق من حدقتي عينيك بينما هو يتحدث إليك .

إن مثل ردود الفعل هذه قد توحي بأن عقلك في حالة انغلاق لما يقوله ، لا تقاطع إلا إذا كان هناك ما لم تفهمه ويحتاج إلى توضيح .

غير أن العالم النفساني « أوجين رونسيب » من جامعة برنستون يحذر من وسيلة « الإصغاء المصطنع » ، وفي ذلك يقول :

إننا حينما نجد أن ما يقوله المتحدث يعتبر أمراً داعياً إلى الضجر ومنعدم الفائدة ، فإننا كثيراً ما نغلق عقولنا ونتظاهر بالإصغاء . معظم المتحدثين بوسعهم التنبه إلى ذلك ، وبخاصة حينما يسمعون عبارات معينة ،

مثل : « إن هذا يدعو إلى الاهتمام » . . أو « قل لي المزيد عن ذلك » ، مع رفع الحاجبين .

غير أن مثل هذه العبارات حينما تصدر عن اهتمام حقيقي ، فإن من شأنها الوصول إلى تحقيق الغرض من الحديث وتأكيده للمتحدث .

إنهم يطلقون على الإصغاء المقترن بالانتباه الكامل « الاهتمام الديناميكي » . لقد وضع أحد الخبراء ، وهو « روبير مونتغمري » ، مؤلف كتاب « تسهيل الإصغاء » ، خطة تتألف من ست نقاط لتطوير عادة الإصغاء الجيد :

القاعدة الأولى ، هي : « النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك » ، ونحن لا نعني عنا مجرد الحملقة . . بل مجرد « النظر إلى شعره وأنفه وفمه ، بل وملاحظة لون عينيه ، الهدف هنا هو ألا تبعد نظرك عنه . كثيراً ما يقال لك ألا تثق في الشخص الذي لا يداوم النظر إليك ، فإن حاسة الشك والخداع وعدم الثقة سرعان ما تتغلب ، فهي من السلبيات التي سرعان ما تضع العراقيل الثقيلة بين الاثنين .

هناك فائدة أخرى ناتجة عن النظر إلى المتحدث ، هي أنها تمكنك من صياغة رأيك في المتحدث والرسالة التي يحاول نقلها إليك دون الاعتماد على الكلمات التي يستخدمها فقط ، طريقة المتحدث في الوقوف ، وفي الحركات سوف تساعدك على الوصول إلى عمق رسالتك الحقيقية ، كلمات المتحدث قد توحي بالثقة بالنسبة لعرض معين يقوم بتقديمه . . . غير أن حركاته ووقفته وتعبيرات وجهه وصوته ، قد تكون عناصر توحي إليك بشيء مختلف ، وقد تكون المؤثرات إلى خلق الشك ، وعدم توفر الحماسة في ما يقول .

من جهة أخرى ، لا تتعجل في الحكم على نوايا المتحدث ،

أو تتسرع وتلجأ إلى تشتيت طريقة إصغائك نتيجة مسلكه « غير المقنع » ، بل عليك بدلاً من التفكير والقول بصمت : « يا له من إنسان ممل ! » . . إتجه بذهنك إلى التساؤل: « ما الذي يمكن أن يقدمه هذا المتحدث ، ويكون شيئاً جديداً يضاف إلى ما لدي من معلومات » .

لما كانت قاعدة مونتغمري الثانية تنحصر في التشجيع على إلقاء الأسئلة ، فإن **القاعدتين الثالثة والرابعة** تنحصران أيضاً في عدم المقاطعة ، أما إذا استدعى الحال اضطرارك إلى المقاطعة ، فلا تلجأ على توسيع شقة الخطأ بتغيير الموضوع ، إنها أكثر الوسائل ضماناً لإيجاد عامل التفرقة بين الناس .

إنه يضيف إلى ذلك قوله : حينما تقاطع الناس وهم يتحدثون . . ثم تتجه إلى تغيير الموضوع ، فإنك تسعى إلى نبذهم من حياتك كأصدقاء وزملاء .

أما بالنسبة لإلقاء الأسئلة ، فإن مونتغمري يضع أمامنا مثالاً في ممثلي البيع الذين يتميزون بالبراعة في إلقاء الأسئلة ، بينما هم لا يزالون في موقف المستمعين ، ممثل البيع الناجح هو الذي يصغي إليك ، ويسأل العديد من الأسئلة لاكتشاف احتياجاتك ومواقف ضعفك ، وما إلى ذلك . . وهو بذلك يصل إلى مرحلة الاستعداد الكافي لبدء حملته في البيع التي يكون قد حاكها ببراعة على قياساتك أنت بالذات .

القاعدة الخامسة ، هي : أن تصغي مع استبعاد العاطفة ، حتى يمكنك السيطرة على عواطفك ، لا تتدخل في عملية الإصغاء / الفهم . المعروف سيكولوجياً أن الأشخاص الموتورين والمتوتري الأعصاب ، هم عموماً أشخاص يتميزون برداءة الإصغاء . إنهم يسمحون لمفاهيمهم السابق

اعتناقها ، كما يسمحون لتحيزهم وأمنياتهم الخاصة أن تلحق التلوث في ما يسمعونه .

حينما تسأل أحد هؤلاء الأشخاص أن يعيد عليك ما سمعه ، فإنه لن يتذكر أو يذكر من الحديث غير الجوانب التي تؤكد اعتقاده وتعكس نظرته الضيقة . . مع الإسهاب في كل ما يبعث الارتياح إلى نفسه ، ويقوي وجهة نظره الخاصة . . وتلك الجوانب التي تكون بعيدة عن الواقع العلمي ، وفاقدة للموضوعية . إنه بذلك يثير انفعالات نفسية نتيجة لإصغائه بوسيلة انتقائية قد تكون مؤدية إلى إساءة تفسير ما يعنيه المتحدث .

القاعدة السادسة لمونتغمري ، تتلخص في أن تكون مصغياً متجاوباً . . التجاوب هنا لا يعني أن تكون متزلفاً ، فإن عبارة « أنا فاهم » أو مجرد إشارة تشجيع منك سوف تجعلك يقظاً ، وفي حالة إصغاء كامل . لهذا ، لا تهز رأسك سلباً أو إيجاباً في الأوقات التي لا تتناسب مع الغرض .

هناك نصيحة أخرى ، وهي ألا تجعل ذهنك في حالة شرود . باختصار ، استخدم تفكيرك تماماً مثل انطلاق الشعلة ، وبوسيلة منتجة بنّاءة . إننا عادة نفكر ثلاث أو أربع مرات بأسرع مما نتحدث . قد تصاب أحياناً بنفاد الصبر من استماعك إلى هذا المتحدث وطريقته البطيئة ، وهنا قد نسمح لتفكيرنا بالانطلاق إلى آفاق أخرى لتلخيص النقاط التي ذكرها المتحدث وحينما ينتهي من حديثه « البطيء » أعد عليه هذه النقاط بكلماتك أنت للتأكد من اتفاقك فيها مع المتحدث .

أخيراً ، فإن مونتغمري يلخص الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر . . ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية . إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب آذاننا . الإصغاء إنما هو « الهدية » التي يمكنك أن تقدمها إلى أي

شخص ، وهو هدية لا تقدر بثمن للشخص الذي يحتاج إلى من يصغي إليه .

أما نحن في ربوع بلادنا ، في شركاتنا ، ومصانعنا ، ومكاتب حكوماتنا وفي سائر معاملاتنا ، أفَلَسنا بحاجة إلى تحسين وسيلة إصغائنا إلى غيرنا ؟ لنحاول تطبيق هذه القواعد الذهنية التي هي بحق مفاتيح الاتصال الحسي المعتمد على الذكاء والإدراك والنظرة الواعية .

الفصل السابع

الرقابة (المتابعة)

الفصل السابع

الـرقابـة (المتـابعـة)

مفهوم الرقابة . . وأهميتها :

إن الـرقابـة هي وسيلة القيادة في التعـرف على مـدى كفـاءة الإدارة في إنجـاز أهدافهـا ومقدار النفقـات والمجهـودات التي بـذلت لتحقيق الأهـداف المرسومة . فالرقابة كما بيَّن مفهومها « فايول » ، هي رؤية كل شيء بمقتضى الخـطة التي اختيـرت والأوامـر التي أصـدرت والمبـادىء التي أُرسيت . وقـد اعتبر « فايول » الرقابة إحدى الوظائف الخمس الأساسيـة في العملية الإداريـة واعتبرها إحدى الواجبات الهامة للقائـد الإداري حين أشار بقـوله : « أخضـع كل شيء للرقابة » .

وتُعد الرقابة بذلك حلقة هامة من حلقات العملية الإدارية ذاتهـا . وهي ليست نشاطاً مستقـلاً ، بل هي نشـاط متداخـل مـع جميـع الأنشطة الإداريـة الأخرى ؛ أي أن جميـع نشاطـات العملية الإداريـة ، كما أوضحنـا ذلك في الفصـل الأول، مترابـطة ومتماسكـة وتدور في « رحى » واحـد ، وتقسيمها إلى أنشطة جزئية هو من قبيل التقسيم النظري ، لا أكثر .

وقد لحق الرقابة تطور في مفهومها فلم تعد الرقابة الحديثة (المتابعـة) هي الـرقابـة السلبية القـائمة على تصيـد الأخطاء والمحـاسبة عليهـا والتفسيـر السلبـي للجهود ، بل أصبحت الرقابة حالياً هي الجهد الإيجابـي البناء القائم

على حسن متابعة الأعمال والنشاطات وتيسير سبل إنجازها بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية(1) .

وهناك العديد من التعاريف الأخرى التي تحاول أن توضح مفهوم الرقابة ، منها(2) :

* الرقابة هي تنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة .

* الرقابة تعني مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعة ، ووظيفتها التثبت عن صحة الاتجاه نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذا انحرف عنه .

* يرى الباحث (جوزيف ماسي) « إن النظرية القائلة بأن الرقابة عملية إدارية ذاتية أكثر منها موضوعية . . هو مفهوم ناقص ، حيث أن الرقابة أساساً هي عملية قياس الأداء الجاري وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة ، أي أن وظيفة الرقابة الأساسية هي مراجعة أي تصرف ينحرف عن الأهداف المحددة في عملية التخطيط . وبهذا المعنى فإن الرقابة هي توجيه لجميع العمليات الإدارية في اتجاه الأهداف المرسومة للتنظيم » .

---

(1) المراجع الأساسية في هذا الموضوع :

A. H. Fayol, General and Industrial Administration, Op. Cit. P. 107 - 115.
B. Thierauf, Klekamp, and Greding, Op. Cit., PP. 634 - 637.

(ج) عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، ١٩٦٧ ، ص ٥١٠ ــ ٥١٣ .

(د) مجدي الدفراوي ، التخطيط والرقابة ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣هـ ، ص ٥٢ ــ ٦٠ .

(2) أحمد الصباغ ، مبادىء الإدارة ، الجزء الأول ، ص ١٦٥ .

ــ مدني علاقي ، الإدارة ، تهامة ، ١٤٠١هـ ، ص ٦٤٧ .

ــ أمين ساعاتي ، الإدارة العامة في المملكة ، ص ٢٧٠ .

عناصر الرقابة . . وأهدافها[1] :

تتكون العملية الرقابية من أربعة عناصر رئيسية ، هي :

١ ــ المستويات والأهداف .
٢ ــ المعلومات المتكونة من الواقع والظروف .
٣ ــ التعليمات والقرارات الإدارية التي تحدد الإجراءات الواجب اتباعها .
٤ ــ العنصر البشري . . وهو هدف الرقابة الأساسي . . ووسيلتها الأساسية .

أما الأهداف الرئيسية للرقابة ، فتتمثل في النقاط التالية[2] :

١ــ تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الطرق المتبعة في تحقيق الأهداف تسير وفق أنظمة العمل وإجراءاته وبرامجه .

٢ ــ تهدف إلى التعرف على الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث في الخطط والبرامج والإجراءات والتي قد تكون بسبب ضعف التخطيط أساساً أو سوء التنفيذ أو نقص الموارد .

لذا فإن الرقابة تهدف أيضاً إلى تحديد وتحليل أسباب أي خطأ أو انحراف في مسار العمل ووضع العلاج الملائم له .

٣ ــ تهدف الرقابة إلى التأكد من مراعاة الأنظمة والأمانة وتحري الدقة في أوجه صرف المبالغ ، وأنها قد صرفت وفق ما خصصت له وأن الغرض من صرفها قد تحقق بكفاءة وفاعلية .

٤ ــ التأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها ، وأنهم لا يسيؤون استعمال سلطاتهم ولا يستغلونها لأغراضهم الشخصية .

---

(١) محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، ١٩٧١م ، ص ٣١٦ ، ٣٣٠ .
(٢) بكر القباني ، الإدارة العامة ، الجزء الثاني ، ١٩٦٨م ، ص ١٤٥ ، ١٤٦ .

والتأكد كذلك من عدم حرمان الموظفين من أي امتياز أو حق نظامي .

٥ ــ تهدف الرقابة إلى العمل على تخفيض تكلفة العمل الحكومي وتحقيق الاقتصاد والفاعلية في الصرف ، أي تحقيق مبدأ « الإدارة الاقتصادية » .

٦ ــ التحقق من أن الخدمات الحكومية تصل كافة الأفراد بدون تحيز ، والعدالة في توزيع الخدمات العامة .

٧ ــ التأكد من أن المشاريع تنفذ وفق الأسس والمواصفات المعدة لها .

٨ ــ التأكد من أن خطط التنمية ومشروعاتها تسير نحو الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية .

٩ ــ ضمان خدمة المواطن وتعزيز ثقته بالقيادة .

١٠ ــ التأكد من حسن استخدام الموارد الاقتصادية والبشرية والحد من الإسراف .

١١ ــ التركيز على تحقيق الأهداف من مشاريع التنمية ، ومن هنا يجب أن يكون هدف الرقابة الأساسي هو تقويم الإنجازات والنتائج لا على مجرد المراجعة وتركيز الجهود على التأكد من اتباع التعليمات والإجراءات الروتينية .

المبادىء الأساسية للرقابة :
(شروط الرقابة الفعالة) :

حتى تحقق الرقابة الأهداف التي سبق ذكرها ، لا بد من توفر المناخ الملائم لكي تمارس الرقابة أعمالها بفعالية ، وأهم المبادىء أو الشروط الواجب توفرها في الرقابة الفعالة ، هي :

١ ـ وضوح الأهداف الرقابية ووضوح أهداف الأجهزة الإدارية للمراقبين ، ولذلك يجب أن يكون هناك منهج موحد لكل من العاملين والمراقبين لما تعنيه تلك الأهداف . إذ كلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة كان من السهل مراقبة أوجه النشاط المؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٢ ـ إيجاد نظام رقابي يقوم على أسس موضوعية ومقاييس محددة ويقوم على الفهم والوضوح لكل من المراقبين والعاملين . وإذا كان ضمن النظام قواعد رياضية أو هندسية أو إحصائية وجب تدريبهم على كيفية تطبيقها .

٣ ـ يجب أن تكون الرقابة بعيدة عن البطش وتصيد الأخطاء أو التمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات ضماناً لحسن تعاون العاملين مع المراقبين فيما يحقق الأهداف .

٤ ـ يجب أن تسند الرقابة إلى أشخاص تتوفر فيهم الخبرة الإدارية والرقابية والفنية ، وأن يتسموا بالنزاهة والكفاءة . كما يجب أن يحصل المراقبون على المزايا الوظيفية المناسبة التي تمكنهم من أداء عملهم على الوجه الأكمل .

٥ ـ السرعة في كشف الأخطاء وتصحيحها ، إذ ليس الهدف الرئيسي للرقابة هو كشف الخطأ بعد وقوعه فحسب ، بل يتعداه إلى ضرورة التوقع والتنبؤ والمتابعة لما قد يحدث من انحراف أو أخطاء وإعداد المعايير اللازمة لذلك ، إذ أن الرقابة جزء مكمل لكل الجهود الإدارية ، كما يجب أن يكون النظام الرقابي على علم بكيفية معالجة الأخطاء بعد وقوعها ، والأسباب التي أدت إليها وذلك منعاً لتكرارها .

٦ ـ يجب أن تتوفر في الرقابة الفعالة (المرونة) ، ولا سيما في مراقبة الخطط ، لأن الخطط عرضة للتغير بسبب ظروف غير متوقعة ، وفي

هذه الحالة يجب أن يعتمد النظام الرقابي على أكثر من وسيلة لتحقيق المرونة الرقابية .

٧ ـ الاقتصاد في التكاليف ، والمقصود أن يتحقق توازن اقتصادي بين العملية الرقابية وبين العائد الناتج عن تلك العملية .

٨ ـ التعاون ، وهذا يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الرقابة ، إذ لا بد من وجود التعاون بين الجهات الرقابية والإدارية ، وذلك لحاجة المراقبين للمعلومات والوثائق من العاملين في الأجهزة الإدارية ، هذا فضلاً عن التعاون أثناء التوصيات بتصحيح الانحرافات[1] .

مراحل الرقابة :

للرقابة مراحل ضرورية متصلة الحلقات ، لا بد وأن تمر عبر قنواتها العملية الرقابية ، وأهم هذه المراحل هي :

١ ـ تقييس الأهداف ووضعها في معايير ، بحيث يسهل معرفة ما تحقق من تلك الأهداف وما لم يتحقق . فمثلاً يمكن قياس فعالية المصنع إذا حددنا كمية الإنتاج السنوي وما هو الرقم الذي وصل إليه الإنتاج . وفي مجال الأجهزة الإدارية يمكن أن نقول بأن التعليمات والأنظمة والضوابط والإجراءات التي تعمل في إطارها كل منظمة ما هي إلاّ معايير يمكن على أساسها قياس مدى الالتزام باتباع تلك الضوابط والنظم والتعليمات المحكمة لسير العمل .

وتتمثل المعايير الرقابية في صور تشريعات تصدر من الجهة المختصة . (مجلس الوزراء مثلاً في المملكة العربية السعودية) ، وقد تتمثل

---

(١) بكر القباني ، مرجع سابق ، ص ٤٤٩ .

كذلك في أرقـام ماليـة مثل الميـزانية العـامة للدولـة ، وتتمثل أيضـاً في (الخطط السنوية أو الخمسية ، وهـذه تحتوي على معـايير كميـة وماليـة وزمنية) .

٢ ــ متـابعة الأداء وقيـاسه وفق المعـايير المحـددة : وفي هـذه المـرحلة تتم معرفة ما تحقق وفق المعايير التي سبق تحديدها وقياس مدى الانحـراف النـاتـج ، وهل هو انحراف سلبـي أم انحراف إيجابـي .

٣ ــ تحـديد الانحـرافـات : في هـذه المـرحلة يتم قيـاس مـدى الانحـراف بـالزيـادة أو النقصـان ثم تبحث الأسبـاب التي أدت لهـذه الانحـرافـات والـظروف التي حدثت أثنـاء التنفيـذ . وليست مهمـة الـرقـابـة الفعـالـة هـو التـأكـد فقط مـا إذا كـانت الأجهـزة الإداريـة قـد حققت الأهــداف المرسومـة لها وقيـاس ما وصلت إليـه هذه الأهـداف وإنما تتعـداها إلى دراسة وتحليل الظروف والأسباب التي نتجت عنهـا تلك الانحرافـات ؛ وهل هي أسباب قهرية أم أنهـا مقصودة . إن مهمـة تحليل الانحـرافات ومعرفة أسبـابها لا تهـدف إلى تحديـد المسؤولية فقط ، بـل تهدف إلى تكوين صورة أمثل عن كيفية التنفيذ .

٤ ــ التقويم والتصحيـح والمتابعـة : بعد أن تتم عمليـة تحديـد الانحرافـات ومعرفة أسبابها تأتي مرحلة التقويم والتصحيـح والمتابعة . وتتضمن ثانياً اتخـاذ الإجراءات الكفيلة لعـدم تكرار تلك الانحـرافات . وقـد تتضمن إجراء تعديل الأهداف أو المعايير بحيث تلائم قدرات الأجهزة التنفيذيـة من جهـة وتحقق الأهداف العـامة من جهـة أخرى وتكـون ملائمـة أيضاً للظروف المحيطة للتنفيذ من جهة ثالثة .

وسائل أو طرق إجراء الرقابة (أدواتها) :

لعل أهم الأدوات أو الوسائل المستخدمة للأغراض الرقابية ، ما يلي :

- التقارير الإدارية — Report
- الملاحظة المباشرة والتفتيش الإداري — Direct observation, Inspection
- الشكاوى — Complaints
- الميزانيات التقديرية — Budget
- السجلات والإحصاءات — Official Record and Statistics
- الخرائط الرقابية — Control Charts

التقاريـر الإداريـة :

ويقصد بها أي تقرير يتـم وضعه لتقدير وقياس النشاطات الإدارية وبيان كيفية سيرها . . هل تسير العملية حسب الهدف المرسوم أم أن هنـاك انحرافـات . وهذا الأسلوب من أهم أساليب أو أدوات الرقابة ، وذلك لسببين :

١ ــ أنه يتسم بالوضوح .
٢ ــ أنه دقيق ويعطي صورة صادقـة عن مجريـات الأمور في المنـظمة للعاملين والمختصين بإجراء الرقابة .

وحتى يكون هذا الأسلوب ذا جدوى لا بد من توفر ثلاث شروط :

(أ) وجود بيانات محددة عن العمل الإداري .
(ب) وضـع هذه البيانات على أساس قبولها لوحدات القياس .
(ج) أن تكـون هذه البيـانات على درجـة عاليـة من الوضـوح ، حتى يمكن من خلالها معرفة مدى دقة تنفيـذ البرامـج من حيث الكم والكيف والزمن .

هـذا ، ونشير إلى أن بعض التقارير لا يخلو من الخطورة والأهمية ، خصوصاً التقارير التي يقوم بإعدادها العاملون في المستويات التنفيذية أو التشغيلية لما تتميز به من الواقعية والمطابقة لحقيقة ما يتم تنفيذه من نشاطات .

والتقارير ، بصفة عامة ، يجب أن تكون منتظمة وبصفة دورية ثم يتم رفعها إلى المختصين من أجل تقييمها تقييماً شاملاً ليتم في النهاية اتخاذ القرارات أو التوجيهات اللازمة بشأنها[1] .

الملاحظة والتفتيش الإداري :

الملاحظة هنا تعني قيام المدير ، أو المشرف ، بملاحظة مرؤوسيه أثناء العمل . . وطرق أدائهم لعملهم . . ومعرفة النتائج التي يتوصلون إليها . ويعتبر هذا الأسلوب من أقوى الأساليب المحققة لفعالية الرقابة . . على أن يتوفر لذلك شرطان ، هما :

١ ــ أن يكون لهذه الملاحظة أثر واضح ومباشر على حسن سير العمل وإجادته .

٢ ــ أن يعمل بجلاء على إظهار أوجه الانحرافات والأخطاء ونقاط الضعف ويقترح أفضل الحلول بشأنها .

أما التفتيش الإداري ، فإن المقصود به معرفة مدى سلامة الأعمال الإدارية شكلاً وموضوعاً ، وذلك حسب الخطة أو البرنامج الموضوع . ويتم

---

(١) إبراهيم درويش ، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة ، ١٩٧٥م ، ص ٥٩٣ ــ ٥٩٥ .

ــ عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، ص ٤٢١ ــ ٤٢٣ .

إعداد وتفريغ النتائج والمرئيات في تقارير ونماذج متابعة تعد خصيصاً لهذا الغرض، علماً بأن عملية التفتيش تتطلب الانتقال إلى موقع العمل، وذلك للاطلاع على السجلات والدفاتر والوثائق وغيرها من المستندات الرسمية التي تساعد على التعرف على مجريات العمل بصورة حقيقية .

وللتفتيش الإداري صور كثيرة ومتعددة . ولعل من أهمها الصور التالية :

١ ــ التفتيش الدوري : أي محدد الزمان والمكان .

٢ ــ التفتيش الفجائي : غير محدد الزمان والمكان (زيارات تفقدية مفاجئة) .

٣ ــ التفتيش المباشر (رقابة إشرافية) .

٤ ــ التفتيش الآلي أو الفني (ويكون باستخدام وسائل التقنية الحديثة في ضبط نشاطات العمل وتحركات العاملين) .

٥ ــ أما الجهة المختصة بعملية التفتيش فقد تكون جهة داخلية من داخل المنظمة ، وقد تكون جهة خارجية كالجهات المركزية التي تعمل في نطاق الدولة .

وحتى تحقق عملية التفتيش أهدافها لا بد من توفر شروط ثلاثة :

(أ) وجود برامج معدة مسبقاً لهذه العملية .

(ب) وضع ضوابط جيدة وموضوعية تجري على أساسها عملية التفتيش .

(ج) أن يكون لدى العاملين معرفة بالنتائج التي تترتب عليها عملية التفتيش .

الشكاوى :

يتميز هذا الأسلوب بأهميته في تحريك النظام الرقابي ، وذلك حينما يتم رفع شكوى إلى السلطة الرسمية أو تظلم ضد عملية ما مخالفة للأنظمة . كذلك يمثل أسلوب الشكوى رقابة خارجية من المجتمع على الإدارة . لذلك كثيراً ما تقوم بعض المنظمات والهيئات بإيجاد مكاتب تخصص للشكاوى ، وذلك لتحقيق الأهداف الرقابية . ولا يتحقق الغرض من أسلوب الشكاوى إلّا إذا كانت الشكوى صحيحة وموضوعية ولا تحمل حقداً أو كراهية لأحد ، كما لا تكون شكوى كيدية القصد منها إلحاق الأذى بالمشكى عليه .

الميزانيات التقديرية :

وهي عبارة عن قائمة توضح بالأرقام أوجه النشاطات الرئيسية للمنظمة من قوى عاملة وشراء وخدمات وبيع وتمويل . . . إلخ ، لفترة زمنية معينة تكون في العادة سنة . وهي لذلك تعتبر أداة هامة من أدوات الرقابة ، إذ على ضوئها يمكن للإدارة أن تقارن النتائج المحققة بما ورد في الميزانية وتتعرف على الفروق والانحرافات وتبحث عن العلاج الملائم لها . ويجب أن يتوفر في الميزانية قدر من المرونة حتى تقابل التغيرات والظروف الطارئة التي قد تطفو على السطح الاقتصادي أو الاجتماعي . . . ومن أهم أنواع الميزانية ، ميزانية الأداء ، وميزانية البنود ، وميزانية البرامج وميزانية قاعدة الصفر .

السجلات والإحصاءات :

تستخدم الجهة الرقابية هذه الوسيلة لجمع ورصد المعلومات والبيانات التي تحتاجها من أجل معرفة الأداء الفعلي للمنظمة ومقارنته بما هو مطلوب ،

وبالتالي مساعدة المنظمة على كشف التجاوزات أو الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث في سجلاتها وإحصاءاتها الرسمية .

الخرائط الرقابية :

مثل : خرائط سجل الآلة ، خرائط سجل العامل ، خريطة تقدم العامل . ويوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤديه كل آلة ، وبيان الوقت الضائع دون استخدام ذلك على أشكال بيانية . سجل العامل الغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال ذلك الوقت . وهنا تكون الرقابة بقياس الإنتاجية . . فالموظف تقاس إنتاجيته بتقسيم عدد الوحدات المنتجة على ساعات عمله ، وتقاس إنتاجية الآلة بتقسيم عدد الوحدات المنتجة على ساعات تشغيل الآلة : المخرجات / المدخلات .

وتزيد الإنتاجية كلما زاد البسط أو قل المقام ، أو زاد البسط وقل المقام سوياً ، وفي العكس تقل الإنتاجية[1] .

مصادر الرقابة وأقسامها :

يمكن أن تقسم الرقابة من حيث مصادرها إلى قسمين أساسيين :

الأول : الرقابة الخارجية : وهي التي تمارسها أجهزة خارجية رسمية ممن بيدهم الأمر خارج المنظمة ومن أمثلتها الرقابة الشعبية عن طريق المجلس النيابي أو الرأي العام ، وهدفها بصفة أساسية هو التأكد من الالتزام التام بأنظمة العمل الإداري ، وأن نشاطات الجهاز الإداري تتمشى مع

---

(١) علي عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٢هـ ، ص ١٢٨ .

فلسفة نظام الدولة في جميع الأزمات، ومن أمثلة الرقابة الخارجية أيضاً الرقابة القضائية التي تمارسها السلطة القضائية للتأكد من شرعية التصرفات الإدارية وموافقتها لأحكام الأنظمة واللوائح والتعليمات[1] .

والثاني : هو الرقابة الداخلية : وتهدف إلى الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية الإدارية وهي تمثل جزءاً أصيلاً من النشاط الإداري ذاته وهي مسؤولية القيادة العليا والأجهزة الإدارية المتخصصة ، وهي قد تكون رقابة إدارية ، أو رقابة مالية ، أو رقابة قانونية أو رقابة ذاتية (القدوة الحسنة) .

مقومات الرقابة :

قبل مباشرة الرقابة بكافة صورها ، لا بد من توفر المقومات الأساسية التالية :

(أ) وضوح الهدف أمام أجهزة الرقابة والعاملين سواء بالأهداف العامة أو الخاصة بكل برنامج عمل إداري .

(ب) المعرفة التامة بمقتضيات النشاط موضوع الإشراف والرقابة .

(ج) تفهم أهداف الرقابة بما يحقق مفهومها الإيجابي البناء .

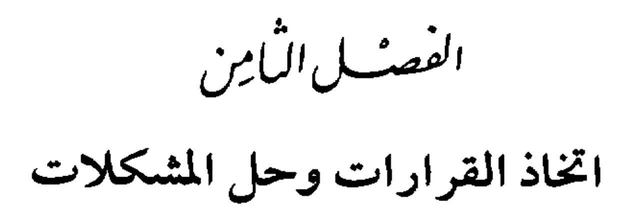
(د) القدرة لدى الأشخاص العاملين في أجهزة الرقابة على ممارسة النشاط الرقابي سواء من حيث التأهيل العلمي أو توافر الإمكانيات اللازمة لهم لمباشرة مهامهم وسلطاتهم .

(هـ) الرقابة على الأعمال وفقاً لمعايير محددة وواضحة والقدرة على تقويم الأداء ومقارنة الجهود المحققة بالمعايير المحددة .

(و) القدرة على تصحيح الانحرافات إذا وجدت .

---

(١) سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، الطبعة السادسة ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ٥٢٤ .



الفصل الثامن

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

الفصل الثامن

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

لعل من أهم الأمور التي يتعين علينا التعرف عليها ونحن نبحث في الجوانب المختلفة التي تحيط بالإدارة . . والإشراف ، أن نحلل عملية اتخاذ القرارات ، لأنه بمقدار تفهمنا لطبيعة هذه العملية وما يحيط بها من اعتبارات ومؤثرات ، نستطيع أن نستوعب بعض الحقائق الأساسية عن المشكلات الإدارية والإشرافية والفنية والتي تؤثر على التنظيم والسلوك الإداريين على نحوٍ أو آخر[1] .

عملية اتخاذ القرارات / المفهوم والأهمية :

يقصد باتخاذ القرارات عموماً التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة وكل القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف بعينها ، أو تفادي حدوث نتائج غير مرغوب فيها .

---

(١) المراجع الأساسية في موضوع هذا الفصل :

A. George Terry, Principles of Management (5th ed.) (Homewood, III., Richard Irwin, Inc., 1972) PP. 120 - 125.

(ب) وليم أوشي ــ النموذج الياباني في الإدارة ،"Z" ــ ترجمة حسن ياسين ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ ، ص ٦٤ ــ ٦٧ (الأسلوب الياباني في اتخاذ القرارات) .

C. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, (N. Y.: Harper and Row Publishers, 1974) PP. 478 - 481.

واختيار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير ترشيد يمكن الاحتكام إليها في عمليات الموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية ، حيث أن الاستقرار على اختيار قرار بذاته لا بد وأن يجيء نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله ويرمز إليه مضمون القرار وفي إطار التصور العام لما يترتب على الأخذ به من مخاطرات وما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج . ومثل هذا الاقتناع لا يمكن أن يتأتى بالطبع إلّا بعد مشاورات ومداولات تبحث فيها كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار.

وقد تصدى « هارولد لاسويل » ، أحد أساتذة العلوم السياسية البارزين ، لتحليل هذه النقطة بأن أوضح أن معايير الترشيد في اختيار القرارات إنما تمتد إلى عدة أمور واعتبارات يجيء في مقدمتها : مدى وضوح فكرة الهدف ، ودرجة الدقة في قياس وتقييم الاحتمالات المترتبة على الأخذ بقرار معين من بين عدة قرارات بديلة ، ثم أخيراً بالقدرة الناجمة عن تطويع سبل المعرفة المتاحة في خدمة الهدف النهائي . أو بمعنى آخر فإن القرار الرشيد هو محصلة التقييم المتوازن ــ على قدر الإمكان ــ لكل من القيم والحقائق والتوقعات بشأن المستقبل ، فواضع القرار يقيم جزءاً هاماً من افتراضاته وتوقعاته على أساس تصوراته للأوضاع في المستقبل ، ومن ثم يجب أن تكتمل له القدرة على تغيير الأمور بالطريقة التي تجعل المستقبل أكثر مطابقة لرغباته وأهدافه .

ومن هنا تتضح أهمية اتخاذ القرارات التي هي ، في الحقيقة ، مفتاح المحرك لمركبة العملية الإدارية . لكن علينا أن ندرك تماماً من جانب آخر أنه بدون الحقائق الأساسية والمعلومات العلمية الصحيحة التي تبنى عليها عملية صنع القرارات تصبح هذه العملية وكأنها بلا أساس . وربما كان ذلك هو السبب الذي دعا الجنرال « وليام دونوفان » مدير المخابرات الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية ، إلى القول بأن عملية صنع القرار لا يمكنها أن تكون

أقوى من ذلك الأساس من المعلومات الذي تُبنى عليه ، أو على حد تعبيره[1] :

No "Decision Making" Can never be Stronger than the information on which it is based.

مفهوم القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :

يميز «هيربرت سايمون» (Herbert Simon)، أستاذ العلوم الإدارية الأمريكي ، بين نوعين أساسيين من القرارات الإدارية ، وهما :

(أ) القرارات المبرمجة — Programed Decisions

(ب) القرارات الغير مبرمجة — Non - Programed Decisions

إن القرارات المبرمجة هي قرارات روتينية متكررة تتخذ عند مواجهة ظروف تحدث عادة من فترة زمنية إلى فترة أخرى . ويميز هذا النوع بأن اتخاذ القرار يمكن أن يبت فيه فوراً نتيجة الخبرات والتجارب التي يملكها الإداري المتخذ للقرار ، وكذلك حسب المعلومات المتاحة .

والقرارات المبرمجة أيضاً لا تحتاج عند اتخاذها إلى إجهاد ذهني أو إبداع من قبل متخذي القرار ، وإنما يتخذ القرار تلقائياً . ومن أمثلة هذه القرارات : طلب إجازة ، تقسيم العمل ، إعلان مناقصة . . وغير ذلك من الأمور المماثلة لهذه الحالة . ويفضل في مثل هذه الحالات تخويل المستويات الإدارية التنفيذية صلاحيات اتخاذ مثل هذه القرارات بدلاً من الإدارة العليا .

---

(١) انظر :

A. William Donovan, Intelligence: Key To Defense, Life, Sept., 30, 1946, P. 180.

(ب) إسماعيل صبري ، اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية ، مجلة السياسة الدولية ، عدد أكتوبر ١٩٧٨م ، ص ١٣٥ .

أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات التي تتصف بمعالجة المشاكل ذات الأبعاد المتعددة من حيث التعقيد والعمق . ومن الطبيعي في هذه الحالات بأن القرارات لا تكون فورية على الإطلاق ، لأن حلها يحتاج إلى تفكير وجهد كبيرين للتوصل إلى الحلول المناسبة للمشكلة . وعادة ما تحتاج هذه القرارات إلى إبداع من قبل متخذي القرار ، نتيجة لتنوع موضوعاتها وظروف اتخاذها ، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل لجمع المعلومات وأخذ الآراء ، وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات لمناقشتها[1] .

ولما كانت القرارات الغير مبرمجة تحتاج إلى تفكير وجهد وإبداع ، فقد أطلق عليها (وليم فور) : «بالقرارات الإبداعية» ، بينما أطلق على القرارات الروتينية « بالقرارات التكيفية» . ومن خلال ذلك نستطيع القول بأن القرارات الغير مبرمجة تعتبر من أصعب أنواع القرارات اتخاذاً ، لكونها تتسم بإحدى الخصائص التالية :

١ ــ تهدف إلى إعطاء جواب جديد لسؤال أو قضية جديدة .

٢ ــ تعبر عن استجابة الظروف الداخلية للبيئة الخارجية وتطوراتها .

٣ ــ تؤدي إلى إيجاد حالة أو وضع جديد في ضوء الأهداف والوسائل المتجددة .

٤ ــ تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات أو الإجراءات أو الأساليب .

---

(١) محمد عبد الفتاح ، مبادىء الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣م ، ص ٩٥ ، ٩٦ .

أنواع القرارات :

ليس هناك معيار دقيق أو محدد يمكن على ضوئه تقسيم القرارات أو تصنيفها ، ومن هذا المنطلق فإن مسألة تحديد وتصنيف القرارات تخضع لاعتبارات الباحث نفسه وفقاً للمعيار الذي يضعه بغية التوصل لتحديد أو تصنيف القرارات . ويتوقف نوع القرار بصفة عامة على حجمه من حيث مدى التغيير الذي سوف يحدثه في حياة الآخرين وتكلفة تنفيذه والمدة الزمنية التي يستغرقها في التنفيذ ، ومن الباحثين من يصنفها من حيث مدى القرار وعموميته إلى نوعين : قرارات تنظيمية، وقرارات فردية[1] .

فالقرار التنظيمي : هو الذي يشتمل على قواعد عامة تنفذ على عدد غير معين من الأفراد ، مثل منح السلطات وتحديد أجهزة العمل وتنظيمها في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

أما القرار الفردي : فهو الذي يحتوي على مخاطبة شخص بذاته أو مجموعة معينة من الأفراد مثل قرارات التعيين ومنح العلاوات والترقيات .

ومن الباحثين أيضاً من يصنف القرارات من حيث التكوين إلى نوعين: قرارات سهلة ، ولها أثر قانوني سريع ومستقل ، مثل تعيين موظف ، وقرارات مركبة تدخل في تصميمها عملية قانونية تتم على مراحل ، كإرساء شراء أو مناقصة . . وقرارات ملزمة التنفيذ ، وهذا هو الأصل في القرار ، وقرارات غير ملزمة ، أي أنها تأخذ الصفة الأدبية .

---

(١) راجع في أنواع القرارات :
- (ـ) إبراهيم درويش ، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة ، ص ١٤٢
- (ـ) محمود عساف ، أصول الإدارة ، ١٩٧٩م ، ص ٥١٤ .
- (ـ) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣م ،ص ١١٤ .

كما تنقسم القرارات بصورة عامة إلى عدد من التقسيمات وفق معايير مختلفة ، فقد تنقسم القرارات مثلاً وفق معيار طبيعتها ، فتقسم إلى قرارات تنظيمية ، وقرارات تنفيذية . . وقد تقسم وفق معيار الهدف المبتغى تحقيقه ، وحينئذٍ تقسم إلى قرارات ذات هدف عام وأخرى ذات هدف خاص . كما تقسم وفق الموضوع محل القرار إلى تقسيمات عديدة اقتصادية . . اجتماعية . . سياسية . . إدارية . . . إلخ .

وتقسم القرارات حسب أهميتها إلى ثلاثة أقسام : القرارات التكتيكية . . والقرارات الروتينية . . والقرارات الاستراتيجية .

وبصفة عامة هناك ثلاثة أنواع من القرارات ، هي :

١ ـ قرارات نمطية روتينية متكررة :

وهي القرارات التي تحكمها أنظمة معينة ، وبالتالي فإنه يتم اتخاذها أو ممارستها بشكل روتيني ومتكرر مثل أداء الأعمال اليومية ، والحضور والانصراف وتوزيع العمل وغير ذلك . وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مجهود ذهني ويمكن البت فيها بسرعة وتلقائية بناء على الخبرات والمعلومات التي اكتسبها المسؤول الإداري خلال ممارسته لعمله .

٢ ـ قرارات بعيدة المدى :

وهي القرارات الحيوية ، وهي التي تختص أساساً بالتخطيط والتنظيم ورسم السياسات للعمل والمشكلات التي تعترض عملية التطبيق .

٣ ـ قرارات مرحلية :

وهي قرارات متوسطة المدى والتأثير على الآخرين ، وتكون في الغالب مرحلة في حلقة تؤدي وتوصل في مجموعها إلى تنفيذ القرار أو الهدف بعيد المدى ، وذلك مثل قرارات تدريب الموظفين أو استيراد المعدات والآلات

اللازمة للعمل أو قرارات الميزانية العامة السنوية وما يتبعها من تعليمات وأوامر وقرارات بشأن الصرف والإنفاق وغيره .

الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات :

١ ـ التجربة : (Experimentation)

يقوم هذا الأسلوب على قيام متخذ القرار بتطبيق التجارب الماضية على مواقف ومشكلات العمل مع الأخذ في الاعتبار احتمالات التباين أو التماثل بين طبيعة التجربة والمشكلة المراد علاجها . إن الأحداث والتجارب السابقة ، وإن كانت في بعض الأحوال تمثل معياراً جيداً لاتخاذ القرارات خاصة في المواقف المتماثلة ، إلّا أنها لا تعتبر مقياساً محكماً ، أي أنها ليست كافية لوحدها للحكم على موقف ما نظراً لتباين المواقف والمشكلات وفقاً لطبيعة الظروف السائدة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وإدارياً ، ونظراً لما قد يحصل من اختلاف في نوعية الوسائل المتاحة للتغلب على المعوقات عامة . . إن تحديد مجال هذا الأسلوب أمر مهم بالنسبة للإدارة حيث ينبغي أن ينحصر في الأمور الروتينية التي لا تقتضي طبيعتها استخدام الأسلوب العلمي القائم على البحث والتحليل .

ومن ناحية أخرى فإن أسلوب المشاهدة والتقليد (Imitation) في اتخاذ القرارات يأخذ نفس منطق أسلوب التجربة من حيث أنه يقوم على أساس أن هناك مواقف ومشكلات متشابهة يمكن أن تمر بها أي منظمة ، وبالتالي فإن أسلوب معالجتها يكاد يكون متماثلاً . على أنه لا يستحسن التوسع في استخدام هذا الأسلوب لأن ما يكون مناسباً لمنظمة بعينها قد لا يكون بالضرورة مناسباً لأخرى لأسباب متعددة أهمها تباين الظروف البيئية والمادية والبشرية والتنظيمية بين المنظمات بشكل عام .

٢ ـ الخبرة : (Experience)

عندما يواجه المدير مشكلة أو موقفاً يستلزم اتخاذ قرار معين ، فإنه لا بأس من أن يستعين ويستفيد من خبراته السابقة في الوصول إلى القرار المطلوب . فهذه الخبرة هي أحد العناصر المهمة المكونة لإدراك المدير حيث بها يستطيع مقارنة المواقف أو المشاكل التي تواجهه حالياً بالمواقف والمشاكل السابقة وبالتالي يمكنه أن يخرج بتصور يساعده على فهم الموقف واتخاذ القرار المناسب .

وفي الواقع ، إن إحساس المدير بأهمية خبرته ينبع من شعوره بأن هذه ميزة يتميز بها عن غيره ، ولذلك يمكن أن تساعده في اتخاذ القرارات بشكل خاص وتنظيم عمله بشكل عام ، وكثيراً ما نسمع في بعض الاجتماعات التي يعقدها المديرون لمناقشة أمور العمل قولهم :

« لقد سبق وأن صادفنا مثل هذه المواقف . . وكان أن تصرفنا بهذه الطريقة . . وتم بذلك حل الإشكال . . » .

إن المدير بذلك يستخدم خبرته في معالجة المواقف أو المشكلات وعلى الرغم من أن لكل موقف ظروفه الخاصة ، إلا أن بعضاً منها تكاد تكون متشابهة وبالتالي يمكن باستخدام الخبرة اتخاذ القرار المناسب ـ ما أمكن ـ حيالها .

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب غير مضمون النتائج ، لأنه لا يعتمد على الدراسة الموضوعية والتحليل العلمي للموقف ، إلا أن احتمال نجاح القرار يمكن أن يكون بنسبة كبيرة خاصة عندما يكون الموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه روتينياً أو متكرراً أو شبيهاً بمواقف سابقة .

٣ ــ البديهة والحكم الشخصي : (Intuition)

هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات يعتمد على المدير وحكمه الشخصي وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له . وهذا التصور لهذا الأسلوب يجعله يعتمد بشكل كلي على شخصية المدير وقدراته فيختلف القرار بالتالي حسب الفروق الفردية بين مدير وآخر ، حيث أن هذه الفروق من قيم وشخصية وإدراك ومواقف وطرق تفكير تتباين من شخص إلى آخر ، وبالتالي فإن ذلك كله يؤثر على الشكل النهائي للقرار المراد الوصول إليه .

ولكن ، من ناحية أخرى ، إذا استطاع المدير التوفيق بين هذا الأسلوب القائم على سرعة البديهة . . وأسلوب الاستفادة ــ ما أمكن ــ من آراء واقتراحات العاملين ، والمبني على المشاركة الواعية في اتخاذ القرارات ، فإن ذلك سيقلل كثيراً من خطورة خروج القرار النهائي بتوجهات فردية محضة ليست ذات جدوى في علاج المشكلة ، بل قد تزيد في توترها بسبب التسلط الانفرادي في معالجة الموقف .

بل إن بعضاً من المديرين يجعلون من (المزاج ــ Moodness) وسيلة لاتخاذ القرار ومعالجة المواقف ، فتتلون بالتالي قراراتهم وفقاً للحالات المزاجية والنفسية التي يعيشها كل منهم وقت إصدار والقرارات ، وذلك في الواقع ليس إلا تعبيراً عن عجزهم على اتخاذ القرار المناسب وبرهاناً واضحاً على ضعف قدرتهم الإدارية والعلمية[١] .

---

(١) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات . . . ، ١٩٨٣م ، ص ١٨٥ .

الأسلوب العلمي . . العام . . في اتخاذ القرارات :

ويتمثل ـ بإيجاز ـ في النقاط التاليـة[1] :

١ ـ تشخيص المشكلة : ويتضمن :

ـ تعريفها بوضوح وبقالب مكتوب ، وتحديد إطارها العام .
ـ تحديد الهدف المراد تحقيقه .
ـ دراسة الوسائل الملائمة لتحقيق الغايات المطلوبة .

٢ ـ تحليل المشكلة : ويتضمن :

ـ تصنيف المشكلة من الناحيتين الإدارية والفنية .
ـ تحديد البيانات المطلوبة وتعيين مصادرها .
ـ جمع المعلومات والحقائق ذات الصلة والعلاقة بموضوع البحث .
ـ تحليـل البيانـات وفحصها ودراستهـا دراسة علميـة وافيـة كي يمكن معرفة الأسباب والمسببات الحقيقية المؤدية لحدوث المشكلة .

٣ ـ تحديد البدائل : ويتضمن :

ـ التحديد الدقيق لمضمون كل بديل أو حل .
ـ إبراز مزايا وعيوب كـل بديـل (الحاليـة . . والمتوقعـة) . أي عمل تقويم شامل للحلول المقترحة والتنبؤ بسلبيات وإيجـابيات كـل حل وفقاً للهدف المرسوم .

---

(١) لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع ، راجع :
(ـ) إبـراهيم المنيف ، الإدارة : المفـاهيم ، الأسس ، المهـام . الـريـاض ، ١٤٠٣هـ ، ص ٥٩ .
(ـ) علي عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة بـالريـاض ، ١٩٨٢م ، ص ٤٢ .
(ـ) محمود عساف ، أصول الإدارة ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ١٥٠ .

٤ ـ **اختيار البديل الأنسب** : ويتضمن :
ـ وضع معايير وظوابط محددة (إدارية . . فنية . . سلوكية . . مادية . . بيئية) . . . إلخ .
ـ إجراء المقارنة والمفاضلة بين الحلول المطروحة وفق المعايير المحددة .
ـ اختيار الحل الأنسب : (الأقل محاذير ، والمتفق مع المعايير ، والمؤدي بشكل أفضل من غيره إلى التغلب على المشكلات . . وتحقيق الأهداف المرسومة) .

٥ ـ **التنفيذ . . و/ المتابعة** : ويتضمن :
ـ وضع خطة متكاملة لعملية التنفيذ (إدارياً . . وفنياً . . ومالياً . . وزمنياً . .) .
ـ وضع نظام متابعة فعال لمعرفة نتائج التطبيق ، والرقابة على التنفيذ . . وتفادي أي عقبات قد تنشأ أثناء ذلك .

فلسفة (سايمون) في اتخاذ القرارات :

إن دراسة اتخاذ القرارات لا تركز أساساً على القرار النهائي بقد ما تركز على المراحل المختلفة التي يمر بها من يتخذ القرار إلى أن يصل إلى هذا الاختيار الأخير الذي يطلق عليه « قرار » . وقد أوضح « هربرت سيمون » أن عملية اتخاذ القرارات تمر عادة بثلاث مراحل هامة[1] .

---

(1) Herpert Simon, The New Science of Management, N. Y.: Harper Co., 1960. (Abstract).
وطالع أيضاً : علي السلمي ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٠م ، ص ٥ ، ٧ ، ١٠ .

١ ـ مرحلة البحث والاستطلاع ، وهي عملية الاستخبار أو التحري والبحث عن ضرورة اتخاذ القرار .

٢ ـ مرحلة التصميم : وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة للعمل .

٣ ـ مرحلة الاختيار : وهي اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم باعتباره « البديل الأنسب » . . مع ذكر الأسباب والمبررات .

ويرى « سيمون » أن كلاًّ من تلك المراحل الثلاث هي في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعب على أن عملية البحث والتصميم والاختيار تعتمد على مهارات وقدرات يمكن تعلمها والتدرب عليها . وهذه المراحل الثلاث تقسم إلى ما يلي :

١ ـ تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم وإعطاء الأولويات لكل من الأهداف والأنشطة .

٢ ـ البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة ، ومحاولة تجميع المعلومات التي يمكن استخدامها في تقييم تلك البدائل .

٣ ـ المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم .

٤ ـ تنفيذ القرار .

٥ ـ تقييم النتائج والاستفادة منها في تحديد أهداف جديدة للتنظيم .

الأسلوب الياباني في اتخاذ القرارات :

إن أفضل خصائص المؤسسات اليابانية هي طريقتها المشاركة في اتخاذ القرارات . ففي المؤسسة الأمريكية العادية يعرف كل من مدير الإدارة ومدير

المصلحة والمدير العام في المجالات التي يجوز له اتخاذ القرار في إطارها ، وإن كل واحد منهم ينبغي له تحمل المسؤولية عما يتخذه من قرارات .

على أن بعض المؤسسات قد أخذت مؤخراً بانتهاج بعض أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتوصل كل فرد في الإدارة إلى الإجماع بشأن القرار الذي ينبغي تبنيه . فاتخاذ القرارات بالإجماع كان من المواضيع التي حظيت بقدر كبير من البحث في أوروبا وفي الولايات المتحدة خلال السنوات العشرين الماضية ، وتثبت الوقائع بأن طريقة الإجماع هذه تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ مما هي الحال بالنسبة للقرارات الانفرادية .

وفي هذه المرحلة أصبح الأسلوب الغربي في اتخاذ القرارات عملية نمطية إلى حد كبير . وفي الظروف العادية تلتقي مجموعة صغيرة لا يزيد عددها عن ثمانية أو عشرة من الأفراد حول منضدة لمناقشة المشكلة واقتراح الحلول البديلة . وأثناء هذه العملية ، تكون المجموعة مشتملة على واحد أو أكثر من الأفراد القياديين الماهرين في إدارة وتنظيم العلاقات فيما بين أفراد المجموعة لمعالجة الخلافات في وجهات النظر بطريقة بناءة . وبالإمكان القول أن المجموعة قد توصلت إلى الإجماع عندما يتفق أعضاؤها في النهاية على بديل واحد بحيث يمكن لكل عضو من المجموعة أن يقول بأمانة للعضو الآخر أموراً ثلاثة :

١ ــ « أعتقد أنك تفهم وجهة نظري .

٢ ــ أعتقد أنني أفهم وجهة نظرك .

٣ ــ سواء كنت أفضل هذا القرار أو لا ، فسأقوم بتدعيمه ، لأنه تم التوصل إليه بطريقة صريحة وعادلة » .

وبالإمكان القول أن عدداً قليلاً من المديرين يتبعون هذا النهج بطريقة

فطرية في كل شركة من الشركات، وفي كل مكتب حكومي ،أو اجتماع ديني ، على أن الغالبية العظمى من المديرين ما زالوا لا يفعلون ذلك . فبعض الشركات قد اعتمدت رسمياً هذا النهج الجماعي في اتخاذ قراراتها على كافة المستويات لأنها أرقى في العديد من الحالات من مجرد القرارات الفردية . على أن الذي يحصل في أية منظمة يابانية هو أبعد مدى وأكثر حذقاً بكثير من هذا النهج المشارك الذي وصل إليه الغرب .

فعندما يُراد اتخاذ قرار هام في منظمة يابانية ، فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه . وسواء أكان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج إو الإعداد لحدث هام آخر . فإن هذا يعني في الغالب أن ما بين ستين إلى ثمانين من الأشخاص سيشاركون مباشرةً في اتخاذ القرار . وتسند لفريق من ثلاثة أشخاص مهمة التحدث مع هؤلاء الأشخاص المعنيين ، وفي كل مرة يحصل تعديل هام ، يتم الاتصال بجميع الأفراد المعنيين مرة ثانية . ويقوم الفريق بتكرار هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي . والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية ، ولكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل . فالتفهم والمساندة قد يكونان أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار ذاته ، حيث أن البدائل الخمسة أو الستة المتنافسة قد تكون بنفس المستوى من حيث العناصر الإيجابية والسلبية على حد سواء . فالأمر الهام لا يتعلق بالقرار نفسه ولكن بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع . فأفضل القرارات قد تنفذ من غير إتقان أو اهتمام ، وفي نفس الوقت قد تنفذ أسوأ القرارات بأفضل السبل وبدقة تامة تكسب هذه القرارات صفة النجاح .

وقد قام أحد العاملين في أحد المصارف الكبرى بوصف الطريقة

اليابانية في اتخاذ القرارات على الوجه التالي : « عندما يتوجب اتخاذ قرار رئيسي ، يصدر اقتراح خطي يوضح أفضل بديل ليؤخذ في الحسبان والذي يتولى مهمة كتابة هذا الاقتراح يكون في العادة أصغر وأحدث عضو في الإدارة المعنية . وبالطبع ، فإن الرئيس أو نائب الرئيس يكون على علم بالبدائل المقبولة ، وهذا الشاب يبذل ، والحالة هذه ، قصارى جهده ليكون البديل المقترح من بين هذه البدائل . فيأخذ في التحدث مع كل الأشخاص المعنيين للتعرف على وجهات نظرهم مع التركيز على أولئك الذي يعرفون الرئيس معرفة وثيقة . وبهذه الطريقة يسعى هذا الموظف لإيجاد قاعدة مشتركة يعتمد عليها في صياغة هذا المقترح . ومن حسن الحظ ، فإن هذا الموظف الشاب المستجد لا يتمكن أن يستخلص من خلال الآخرين ما يريده المدير ، وبالتالي فلا بد أن يلجأ لإدراج أفكاره ومرئياته الخاصة في هذا المقترح . وهذه هي الطريقة التي يدرج بها عنصر التغيير في عملية اتخاذ القرارات في الشركة اليابانية . فالشركة اليابانية تعتمد في هذا السبيل على تطويع موظفيها من الناحية الاجتماعية عن طريق غرس مجموعة موحدة من القيم والمعتقدات بحيث أن جميع الموظفين ذوي الخبرات الواسعة من المحتمل أنهم سيخرجون بأفكار متشابهة . على أن وجود قدر كبير من التشابه من شأنه أن يؤدي إلى فقدان الحيوية والتنويع ، ولهذا السبب تسند هذه المهمة إلى أصغر الموظفين سناً وأحدثهم في الوظيفة » .

وفي الغالب ، يلاحظ أن هذا الشاب سيقع ، أثناء قيامه بهذه المهمة ، بعدد من الأخطاء . فنجده يقترح أموراً غير قابلة للتنفيذ من الناحية الفنية وغير مقبولة من الناحية السياسية ، كما أنه قد يغفل بعض الاعتبارات الأساسية . ولا يقوم المديرون ذوو الخبرات بالمبالغة في توجيه الشاب المكلف بهذه المهمة كأن يجلسونه ويعلمونه بما ينبغي أن يكون عليه هذا المقترح . ورغم أن الوقوع في الأخطاء يستغرق الكثير من وقت وجهد هذا

الموظف بما ينطوي عليه ذلك من تكاليف ، ولكن العديد من أفكار هذا الموظف المستجد يتبين أنها من الأفكار الجيدة . فعندما يسمح لأحد الشباب بارتكاب خطأ بنفسه ، فإن الاعتقاد السائد في اليابان أن هذا الخطأ يفيده أكثر من مائة محاضرة مما يتلقاه عند تعليمه الإدارة أو القيام بالعمل .

وفي نهاية المطاف ، فإن المقترح الرسمي يدوَّن ومن ثم يعمم على العاملين في المنظمة من القاعدة إلى القمة . وفي كل مرحلة ، يقوم المدير المختص المعني بالموضوع بتأكيد موافقته بختم هذا المقترح . وفي النهاية يكون هذا المقترح قد أفعم بالأختام من كافة الأشخاص الستين أو الثمانين المعنيين بهذا القرار .

والمديرون الأمريكيون مغرمون بتقريع اليابانيين بملاحظاتهم الساخرة ، حيث يذكرون مثلاً : أنه « إذا كان المرء يعتزم الذهاب إلى اليابان لإبرام صفقة من الصفقات التي تستغرق يومين في الظروف العادية ، فإنه سيكون محظوظاً إذا تمكن من الحصول على عبارة « ربما » بعد مضي أسبوعين من التفاوض . فاليابانيون يستغرقون دهراً بأكمله للخروج بقرار » .

وقد يبدو هذا صحيحاً من وجهة النظر الأمريكية ، ولكن رجال الأعمال اليابانيين الذين لديهم الخبرة في التعامل مع الولايات المتحدة يلاحظون بأن الأمريكيين سريعون في توقيع العقود أو اتخاذ القرارات ، ولكن عندما يحاولون تنفيذها فإن ذلك يستغرقهم دهراً بأكمله .

والأمر الذي ينبغي تذكره هنا أن عملية اتخاذ القرارات التي قد تبدو متعبة في البداية إنما تحصل في الواقع في إطار الاتفاق الضمني حول الفلسفة والقيم والمعتقدات التي تقوم الشركة على أساسها ، والتي تشكل في الواقع القاعدة المشتركة لكافة الفرضيات التي يتخذ من واقعها القرار والتي تجعل بالإمكان إشراك عدد كبير جداً من الأفراد في اتخاذ أي قرار . فإذا

حصل ، كما هو الحال في بعض المنظمات الغربية ، أن كان لكل شخص من هؤلاء الأشخاص الستين أو الثمانين وجهة نظر مختلفة اختلافاً جوهرياً من حيث الأهداف والإجراءات ، فإن هذه العملية التي تتصف بالمشاركة ، لا بد أن يكون مصيرها الفشل .

ونظراً لأن اليابانيين يقصرون نقاشهم على مدى مناسبة بديل محدد للوصول إلى القيم المتفق عليها من قبل ، فإن عملية اتخاذ القرار الجماعي المشارك تبقى عملية تتصف بالكفاية . وبالمقارنة فإن عملية الإجماع في اتخاذ القرار حسب الأسلوب الغربي ، تحتاج في الغالب إلى تفاهم حول القيم والمعتقدات أولاً ، ولهذا السبب يلاحظ أن مجموعات اتخاذ القرارات تكون محدودة في عدد الأفراد المشتركين فيها عن قصد .

العناصر الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات (مضامينها وأهميتها) :

تشتمل عملية اتخاذ القرارات على عدد من العناصر الرئيسية التي يمكن إيجازها على النحو التالي :

١ ـ البيئة الخارجية بكل أبعادها وحقائقها وضغوطها ومؤشراتها ، وبكل جوانب التداخل والتفاعل فيها ، فالبيئة الخارجية تفتح إمكانات معينة للتصرف بينما تضع قيوداً وضغوطاً في طريق بعض إمكانات التصرف الأخرى البديلة . وكلما زاد ضغط البيئة قلّت إمكانيات التصرف وتناقصت مجالات الاختيار المفتوحة أمام المسؤولين عن اتخاذ القرارات ، وبالعكس فكلما قلّ ضغط البيئة زادت فرص التصرف وبالتالي تزيد مجالات الاختيار . وفي إطار هذه النقطة بالذات نجد أن هناك من يحاول أن يفرق بين شكلين محددين للبيئة الخارجية ، وهما

البيئة السيكلوجية (Psychological Environment) ، وهي تتحدد في نطاق الاتجاهات والتصورات الخاصة بواضع القرارات . والبيئة الحركية (Operational Environment) ، وهي البيئة الفعلية التي تنفذ فيها هذه القرارات . وقد تختلف البيئة السيكلوجية عن البيئة الحركية كما قد تتفق معها ، ومعيار الاختلاف أو الاتفاق يرتبط في جوهره بمدى دقة التصورات وبمدى اتصالها بالواقع .

٢ ــ البيئة الداخلية للقرار وتتكون من الأوضاع الاجتماعية السائدة ومن النظام السياسي والاقتصادي للدولة ، ومن جماعات التنظيم غير الرسمي . . . إلخ . فالأوضاع الاجتماعية قد تضغط بشكل أو آخر على واضع القرارات بطريقة يصعب عليه معها أن يتنصل منها أو أن يتغاضى عنها . وبالمثل فإن طبيعة النظام السياسي من حيث كونه ديمقراطياً أو غير ديمقراطي تؤثر هي الأخرى في عملية اتخاذ القرارات . فالطبيعة الديمقراطية للنظام السياسي تلقي بضغوط على أجهزة وضع القرارات على نحو لا يحدث في ظل الأنظمة غير الديمقراطية . كما أن الطبيعة اللامركزية للمنظمة قد تفتح مجال المشاركة ، وتزيد من نطاق المداولات والمشاورات التي تجري بشأن موضوعات القرارات إلى مدى يصعب تصوره في حالة المنظمة المركزية التي تُبنى في أساسها على احتكار هذه العملية وحصرها في أضيق الحدود الممكنة ، وبالإضافة إلى هذه العوامل فإن جماعات التنظيم غير الرسمي تشكل بدورها قوى ضاغطة على أجهزة وضع القرارات ، وبمقدار هذه الضغوط وتفاعلاتها المتبادلة وما تولده من اتجاهات ، تتحدد بعض معالم البيئة الداخلية التي تمثل جزءاً من الجو العام الذي يتخذ القرار في إطاره .

٣ ـ واضعو القرارات ، كل في إطار تركيب معين من القيم والمعتقدات (Belief/Value System) التي تضغط على تفكيره وسلوكه في اتجاه أو آخر ، تبعاً للتفاوت في المصادر التي تستمد منها هذه القيم والمعتقدات وما يترتب على ذلك بالضرورة من اختلاف في التصورات ، ثم ما يؤدي إليه هذا من اختلاف في نماذج الفكر والسلوك .

٤ ـ الضغط الناتج عن الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن موضوع معين ، إذ بدون هذا الضغط تنتفي الحاجة إلى اتخاذ القرار أصلاً . والضغط قد يكون نابعاً من الارتباط بهدف معين ، وبمدى الإصرار على الوصول إلى هذا الهدف في الواقع المادي تتحدد قوة الدافع أو الحافز على اتخاذ القرار الذي يقدر على الاستجابة أكثر من غيره لدواعي ذلك الهدف . كما أن الضغط لاتخاذ القرار قد يكون مرتبطاً بتوقعات الرأي العام وإلحاح البيئة الداخلية عليه ، وبمقدار إحساس أجهزة وضع القرارات بهذا الضغط وانفعالها به وقدرتها على الاستجابة له تكون الرغبة في اتخاذ القرار أو لا تكون . أضف إلى ذلك قوة الضغوط العاطفية والانفعالية التي تتولد في جو البيئة العامة للقرار والتي تؤثر فيه من ناحية أو أخرى .

٥ ـ الهيكل التنظيمي الرسمي الذي تتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات . وتختلف الهياكل التنظيمية من حيث درجة تشعبها وتعدد مستوياتها والإجراءات التي تحكم علاقاتها ونماذج الاتصال والتعامل فيها . فالتشعب وتعدد المستويات قد يكونان من عوامل تعقيد عملية اتخاذ القرارات بعكس الحال مع الهياكل التنظيمية البسيطة أو ذات المستويات المحددة . والتعقيد يؤدي بالتالي إلى البطء أو التباطؤ في

اتخاذ القرار مما قد يفقد القرار تأثيره وبخاصة في المواقف التي لا تحتمل بطبيعتها البطء أو التأخير . ومن ناحية أخرى فكلما كانت نماذج الاتصال والتعامل تتم على أساس من اللامركزية ، كان ذلك أدعى إلى توسيع إطار المشاركة في اتخاذ القرار ودعمه بالخبرات الفنية ذات الصلة بموضوعه ، ويضاف إلى ذلك أيضاً أن فعالية وكفاية أساليب الاتصال داخل أجهزة اتخاذ القرارات لهي من العوامل التي تكفل مد واضع القرارات بما يحتاج إليه من حقائق وبيانات في الوقت المناسب ، على حين أن بطء الاتصال أو تعثره قد يتسبب إما في تأخر وصول هذه البيانات أو وصولها بطريقة مشوهة ، مما يسيء في النهاية إلى الأسس والافتراضات التي يُبنى عليها موضوع القرار . وهذه العناصر التي سردناها رغم أنها أساسية في أي عملية اتخاذ قرارات إلّا أن مضمون كل واحد منها يختلف من موقف إلى آخر ، ومن وقت لآخر بحسب التغير الذي يطرأ على واحد أو أكثر من هذه العناصر الأساسية ، وتتوقف درجة الاختلاف على مدى عمق هذه التغيرات[١] .

(١) راجع في هذا الجزء من اتخاذ القرارات :

A. Richard Snyder, H. W. Bruck and Burton Sapin, Foreign Policy Decision Making, (The Free Press of Glencoe..) PP. 95 - 98.

B. Andrew Scott, The Functioning of the International Political System... PP. 98 - 101.

(ـ) إسماعيل صبري ، العلاقات الدولية ، الأصول والنظريات ، مطبوعات جامعة الكويت ، ١٩٧١م ، (الفصل العاشر مع التعديل والتصرف) .

(-) Ibid., P. 84, 94 - 95.

اختيار البدائل في
عملية اتخاذ القرارات :

فيما يتعلق باختيار واضعي القرارات للبدائل المناسبة فهناك عدة اعتبارات يجب أن تكون ماثلة في التقدير ، وهي :

أولاً ـ أن واضعي القرارات في اختيارهم للبدائل لا يختارون من بين كل البدائل الممكنة وإنما فقط من بين تلك البدائل المنظورة لهم . فهناك بدائل أو خيارات من النوع غير المنظور قد تكون أكثر قبولاً وتحقيقاً للهدف ، بينما أن بعضاً من البدائل الممكنة قد لا تكون مقبولة تماماً ، ولكن عدم معرفة واضع القرارات بالنوع الأول هو الذي يجعله يحصر نفسه في إطار النوع الثاني ويختار من بينه أكثر البدائل قبولاً ، أو بمعنى آخر ، فإن البدائل التي يتوصل إليها واضعو القرارات هي أكثر البدائل قبولاً من بين البدائل المنظورة لا أكثرها قبولاً من بين كافة البدائل الممكنة .

ثانياً : أنه ليست هناك قواعد موضوعية متفق عليها لترشيد أحكام واضعي القرارات ، ولذا يمكن القول بأن كثيراً من الخيارات والبدائل التي يصلون إليها تعاني من بعض الضعف تحت تأثير أي من العوامل الآتية :

١ ـ عدم وضوح الأهداف في ذهن واضع القرارات بطريقة تجعل من الصعب أحياناً صياغة هذه الأهداف في شكل سياسات قابلة للتنفيذ .

٢ ـ أن بعض الاتجاهات المسيطرة على الرأي العام قد تعمل على تضييق نطاق الاختيار من بين السياسات البديلة المتنافسة بشكل أو آخر . وبذا يكون الرأي العام قيداً ضاغطاً على اختيار بعض البدائل التي تعتبر أكثر ترشيداً من غيرها في حكم واضعي القرارات .

٣ ـ أن الاختلافات والنزاعات بين واضعي القرارات قد تنتهي باختيار بدائل

خاطئة نتيجة الأخطاء التي تعاني منها عملية اتخاذ القرارات منذ بدايتها . .

٤ ــ أن هناك مواقف تبلغ حداً من الصعوبة والتعقيد يصبح من الصعب معه على واضعي القرارات أن يستوعبوها ويفسروها بالطريقة السليمة والملائمة ، ويؤثر هذا في القرار والسياسات المرتبطة به بطريقة سلبية واضحة .

٥ ــ أن التحيزات الشخصية (Prejudice) لبعض واضعي القرارات قد تحول دون اعتبار وتحليل بعض البدائل التي يقضي منطق الموقف بتحليلها وتقييمها .

٦ ــ أن الضغوط العاطفية على أحكام واضع القرار ، قد تقف عائقاً دون نظر بعض البدائل ، كما أنها قد تؤثر في تقييمه لها بطريقة أو أخرى ، وقد تجعله يندفع في اتجاه واحد ، بغض النظر عن أي شيء آخر .

٧ ــ أن جهاز اتخاذ القرارات قد يكون مثقلاً بالأعباء والمسؤوليات التي تجعله عاجزاً عن اتخاذ القرار المطلوب بالفاعلية المنشودة وفي الإطار الزمني المحدَّد لذلك .

٨ ــ أن اختلاف الكيفية التي يعمل بها جهاز اتخاذ القرارات ــ بحسب مدى الضغط الواقع تحته هذا الجهاز ــ يؤثر كذلك في عملية اختيار السياسات . فهذا الضغط قد يكون خفيفاً أو معتدلاً أو عنيفاً . ويؤثر التفاوت في المدى النسبي للضغط على قدرة جهاز اتخاذ القرارات في عدة نواح منها : القدرة على حل المشكلات (Problem-Solving Capability) ، وسرعته في اتخاذ القرارات . ففي حالة الضغط العنيف تقل القدرة على حل المشكلات ولا تتوفر للجهاز فرصة إجراء مسح شامل لكل السياسات البديلة كما قد يكون التسرع

عاملاً نحو الإخفاق في بحث كل المشكلات المرتبطة بالمشكلة قيد البحث . ويختلف الحال مع التراخي في درجة الضغط التي يقع تحتها هذا الجهاز .

٩ ــ أن من الأمور التي قد تمنع واضع القرارات من التوصل إلى البديل الأنسب ، عدم قدرته على إجراء تقييم دقيق وشامل لعناصر قوته الداخلية مقارنة بقوة الأطراف الأخرى التي قد يؤثر فيها هذا البديل على نحو أو آخر .

التنبؤ في اتخاذ القرارات (القيود والصعوبات) :

من المسلَّم به أن القرارات بصفة عامة تقوم على التنبؤات التي يقيمها واضعو القرارات بشأن سلوك الأطراف الأخرى ، وكذا بخصوص ردود الفعل التي يحتمل أن تنتج عن الأخذ ببدائل معينة . . . إلخ . ولكن هناك عوامل تجعل من سياسة التنبؤ عملية صعبة في كثير من الأحيان ، ومن ذلك[1] :

١ ــ وجود عدد كبير من الأطراف في المواقف التي تتناولها هذه القرارات مما يجعل من التعرف على ردود الفعل وأنماط السلوك المختلفة أمراً صعباً .

٢ ــ أن هذه الأطراف قد تتنوع من حيث طبيعتها ، وقوتها النسبية واحتياجاتها وأهدافها ، الأمر الذي يضيف إلى صعوبة التنبؤ في مثل هذه الحالات التي يحدث فيها التفاعل بين أطراف الموقف بطريقة معقدة .

٣ ــ معدل التغيير المرتفع أحياناً في عناصر الموقف مما يجعل من التنبؤ في مواقف غير مستقرة بطبيعتها عملية غير ممكنة أو غير دقيقة .

(١) راجع في ذلك : علي العبيد ، الاتجاهات الحديثة للتنبؤ بعيد المدى ، مكتبة الإدارة : مج ٧ ، ع ٢ ، ١٤٠٠هـ ، ص ٨٣ .

٤ ـ أن الطريقة التي تؤثر بها الأطراف في عناصر الموقف ، والطريقة التي تؤثر بها عناصر الموقف في أطرافه ، قد تكون بالغة التعقيد في مواقف معينة . أي أن التأثير المتبادل لا يعكس نمطاً طبيعياً ومألوفاً ومبسطاً .

٥ ـ صعوبة وجود أدوات واضحة للتحليل في متناول واضع القرارات ، مما يجعل التحليل الذي يجريه والأحكام التي ينتهي إليها عملية غير دقيقة وغير مترابطة على الأقل من الناحية المنطقية .

٦ ـ عدم توافر الحقائق والمعلومات التي تكفي لغرض هذه التنبؤات والتوقعات .

معوقات اتخاذ القرارات :

هناك عدة معوقات تكتنف عملية اتخاذ القرارات ، وتنصرف هذه المعوقات إلى كل من الاعتبارات الآتية :

(أ) المفاضلة والاختيار من بين الأهداف البديلة .

(ب) المفاضلة والاختيار من بين وسائل وأساليب التنفيذ البديلة .

(ج) الكيفية التي يتم بها الجمع بين هذه الأهداف والوسائل في استراتيجيات أو خطط عمل محددة .

(د) المصادر التي تغذي عملية اتخاذ القرارات مثل الوقت والخبرات والمعلومات .

(هـ) ضغوط البيئة الخارجية على واضع القرار .

ومن هنا حاول بعض أساتذة العلوم الإدارية تقسيم هذه المعوقات إلى فئتين رئيسيتين ، وتتمثل الفئة الأولى في المعوقات الخارجية أي القيود المفروضة على جهاز اتخاذ القرارات من خارجه ، وتتمثل الفئة الثانية في

المعوقات الداخلية ، أي تلك القيود الوثيقة الصلة بالكيفية التي يعمل بها هذا الجهاز أو بهيكله التنظيمي[1] .

أولاً ـ المعوقات الخارجية :

من المعوقات الخارجية ما يشكل حقيقة موضوعية لا سبيل إلى إنكارها عند اتخاذ القرارات ، ومن ثم فإن السلوك الرشيد لواضع القرارات يحتم عليه ألّا يركز على الأهداف التي لا تتوافر لديه الإمكانيات الكافية لتحقيقها . كما يجب عليه من ناحية أخرى ألّا يبالغ في تقدير أهمية بعض الوسائل التي لا تخدم الأهداف المتاحة بالقدر الذي يمكن أن تؤديه بعض الوسائل الأخرى البديلة .

وفي أي موقف خارجي ، فإنه بإمكان واضع القرارات أن يجري مسحاً أو تحليلاً للمعوقات الخارجية التي يحتمل أن يجابهها ، وذلك في إطار تصوراته لحقائق هذا الموقف وملابساته . وبوجه عام ، فإن مجابهة مشكلة المعوقات الخارجية تتطلب تقسيمها إلى نوعين :

الأول ، وفيه يكون احتمال سوء التقدير أو الخطأ محدوداً نسبياً ، وكل ما يحتاج إليه واضع القرارات هو إجراء بعض الاختبارات أو القياسات بواسطة معايير مقبولة منطقياً من الناحيتين الكمية والكيفية .

أما النوع الثاني من المعوقات فيتعلق بالظواهر التي لا يمكن إخضاعها لمعايير القياس الكمي ، وإنما تتطلب تحليلاً كيفياً في الأساس ، وهنا يلعب عامل التقدير الشخصي دوراً مؤثراً ، وهو العامل الذي لا يمكن اختبار منطق الصحة فيه بمقاييس محددة.

---

(١) انظر في هذا الموضوع :

Tannenbaum, Weschler and Massarik, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. (N. Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961) PP. 276 - 279.

ثانياً ــ المعوقات الداخلية :

لا شك أن اتخاذ القرارات في إطار مؤسسات تنظيمية واسعة عملية معقدة وتتطلب الكثير من الخبرات والمهارات ، وافتقاد وجود هذه الإمكانيات الضرورية كلها أو بعضها ، يشكل المصدر الرئيسي لهذه المعوقات الداخلية التي تعرقل من عمل جهاز اتخاذ القرارات . وعموماً ، فإن بعض مصادر هذه المعوقات الداخلية يمكن ذكرها على النحو التالي :

(أ) البيانات والمعلومات ، فقد يفتقر واضعو القرارات إلى المعلومات الضرورية عن الموقف الذي يتناوله التحليل ، كما قد تكون البيانات المتاحة لديهم غير دقيقة ، وفي حالات أخرى يكون القيد ناتجاً عن الكيفية التي تفسر بها البيانات عند ربطها بظاهرة عامة معينة ، وكل هذا يؤثر ــ بلا أدنى شك ــ في تقديرات واضع القرارات لخطط العمل البديلة التي يتحتم عليه أن يفاضل بينها .

(ب) القصور في عملية الاتصال ، إذ يحدث في بعض الحالات أن تتوافر البيانات داخل الجهاز المسؤول عن اتخاذ القرار غير أن البيانات لا تصل إلى يد كل واحد من المسؤولين فيه مما يعوقه عن المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار.

(ج) الندرة في الموارد والإمكانيات سواء البشرية أو المادية أو الفنية ، فمن البديهي أن قصور الإمكانيات يؤثر بشكل عام في تحديد نطاق التصرفات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها واضعو القرارات .

الفصل التاسع

تـقـنـيـة الإدارة

الفصل التاسع

تقنية الإدارة

العملية الإدارية . . وتقنيات الحاسب الآلي :

إن استخدام الوسائل التقنية الحديثة للحاسب الآلي في تنفيذ العملية الإدارية هو ضرورة قصوى لأي دولة من الدول لما لهذا الجهاز التقني من آثار فعالة وإيجابية على سير الأعمال والأنشطة في الأجهزة الإدارية . . فتكنولوجية تشغيل البيانات والمعلومات أحدثت تغييراً سريعاً وهائلاً ومستمراً في أساليب الأداء الوظيفي . ومن هنا فإن الأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة في ظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حالياً . وفي هذا المقام سنتناول أداء الحاسبات الآلية في الإدارة العامة بعين الإداري أو المنظم لا المتخصص ، وذلك في محاولة للتعرف بإيجاز ، على أهم مجالات استخدامه في الإدارة . . وأهمية وآثار عملية الاستخدام هذه على المنظمات الإدارية[1] .

يمكن القول بأن من أهم الفوائد العامة والآثار الإيجابية التي تنتج عن استخدام الجهاز الإداري لتقنية الحاسب الآلي . . ما يلي :

---

(١) المرجعين الأساسيين لهذا الفصل :

A. Robert Murdik and Joel Ross, Information System for Modern Management (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc. , 1971), pp. 543-549. (Abstract).

(ب) محمد حسن ، الحاسبات الاكترونية للإداريين ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٤هـ ، « بتصرف » ، ص ١٤ ، ٢١ .

ـ توفير المعلومات التي يحتاجها الجهاز في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل المناسب .

ـ معالجة كميات هائلة من البيانات بحد أدنى من التدخل البشري .

ـ توفير الخدمات بالسرعة المطلوبة والنوعية الملائمة فتتحسن بذلك إنتاجية الجهاز كمّاً ونوعاً .

ـ تسهيل مهمات التخطيط والرقابة . . (كمراجعة الخطط ، وضبط المصاريف والإشراف على استعمال الموارد الاقتصادية) .

ـ المساعدة في اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات والبيانات الدقيقة ، وهذا ساعد كثيراً الإدارة العليا في المنظمة في عملية الرشد في اتخاذ القرارات .

ـ يستطيع الجهاز باستخدامه حل مشكلات تزايد الأعمال الكتابية الروتينية .

ـ يستطيع الجهاز باستخدامه توزيع وجدولة الأعمال بما يخدم الأهداف المطلوب تحقيقها .

من هنا ، فإن الأجهزة الإدارية التي تستخدم الحاسب الآلي تشهد أنواعاً مختلفة ومتعددة من التغيير في نشاطاتها الإدارية الخاصة بالتخطيط ، والتنظيم واتخاذ القرارات ، والتوظيف والرقابة . . ويمكن إيضاح ذلك كما يلي[1] :

---

(١) راجع في ذلك :

(—) Bertram Colbert, "The Management Information System", Management Services, (Vol. 4 N^{O}. 5, 1976), PP. 15 - 18.

(ـ) محمد حسن ، مرجع سابق ، ص ١٤ ، ١٧ .

١ ـ التخطيط :

لعل أهم نواحي التخطيط الإداري التي يمكن أن يستخدم فيها الحاسب الآلي ، ويظهر أثره فيها واضحاً . . ما يلي :

ـ **التقارير ، والمتابعة** : ويعني ذلك توفير الإدراك المبكر للمشكلات المتوقعة والفرص المتاحة عن طريق (التقارير) التحليلية والإحصائية التي تستخرج بواسطة الحاسبات الآلية للحالات التي تتطلب عملاً تصحيحياً بسبب وجود تباين بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة حسب الخطة .

ـ **التخزين (جمع المعلومات والبيانات)** : ويعني ذلك أن جميع ما يتعلق بالخطة من بيانات ومعلومات يمكن تخزينها على وسائل تخزين خاصة مرتبطة بالحاسب الآلي . أي أن الكومبيوتر هنا له القدرة الخارقة على تخزين البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستعمالها عند الحاجة ، مما يساعد على الحصول على أجوبة الاستفسارات بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرارت ، والتمكين أيضاً من الاتصال المستمر بين الإداريين وقواعد المعلومات .

ـ **الوقت** : ويعني ذلك أن قدرة الحاسب الآلي على القيام بمهمة تجميع البيانات وتصنيفها وتحليلها أتاحت للإدارة تكريس وقت أكثر لعملية التفكير والتخطيط والاستفادة من الوقت والجهد الذي كان يبذل في هذا النوع من المهمات . إن الحاسب الآلي عندما يسجل ويصنف ويبوب ويحلل المعلومات بواسطة لغات البرمجة الخاصة به ويستخرج منها بيانات إحصائية ، ونماذج ورسومات توضيحية إنما هو بذلك يعين الإدارة فنياً وزمنياً في رسم قراراتها وتطوير نشاطاتها وإعداد تقاريرها وإنجازاتها . .

ـ **فحص البدائل** : ويعني ذلك قدرة الحاسب الآلي على فحص أكثر من بديل واحد ، وأكثر من متغير واحد في نفس الوقت باستخدام أدق الوسائل التحليلية والأساليب الإحصائية .

ـ **التطوير** : ويعني ذلك إمكانية استخدام الحاسب الآلي في تطوير الخطط التفصيلية والوسائل المساعدة في تنفيذها . . ومن أمثلة هذه الوسائل ما سبق أن أشرنا إليه بإيجاز في الفصل الأول . . وهي :

ـ أساليب مراجعة وتقويم المشاريع — PERT —

ـ أسلوب البرمجة الخطية — Linear Programming —

ـ المحاكاة (التماثل) — Simulation —

وهذه كلها تساعد في عملية تنفيذ القرارات الإدارية .

٢ ـ التنظيم واتخاذ القرارات :

إن استخدام الجهاز الإداري للحاسب الآلي قد يؤدي به إلى ضرورة خلق وحدات إدارية جديدة ، أو إلغاء وحدات قائمة ، أو دمج بعض الوحدات ، أو تغيير مهام بعض الوحدات القائمة ، وهنا يظهر أيضاً أثر استخدام الحاسب الآلي على المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ، فبعد ظهور جيل الحاسبات الآلية الكبيرة ذات القدرة والسرعة الغالية في معالجة البيانات وتوفير المعلومات اللازمة بدأ الاتجاه يميل نحو المركزية في اتخاذ القرارات .

وبعد انتشار أنظمة الاتصال المباشر (On Line Systems) وتطوير وسائل الاتصالات وظهور الحاسبات الآلية الصغيرة منخفضة التكاليف بدأ الاتجاه يميل نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات .

ومن ناحية أخرى ، فإن قدرة الحاسب الآلي على المعالجة السريعة للبيانات قد خففت من العمليات المكتبية الروتينية التي كان يستغرق إنجازها وقتاً طويلاً . . مثال على ذلك تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الرواتب ، والفواتير ، واستخلاص الإحصائيات ، واستخراج الكتب ،

والتـوثيق . . وفي هـذا المقـام تجـدر الإشـارة إلى الـدور التقني للمصغـرات الفيلمية (Microfilm) في الإدارة .

إن الميكروفيلم يتكون من كلمتين: ميكرو: (دقيق أو مصغر) ، فيلم: (وهو شريط حساس ذو مواصفات معينة ، ويمكن أن يسجل عليه أيـة بيانـات أو معلومات) . من هنا فـإنه يمكن لـلإدارة إذا استخـدمت تقنيـة المصغـرات الفيلمية أن تحول ما هو مكتوب على الورق إلى أفلام تشبه تماماً أفلام التصوير الضـوئي ، وعن طريقهـا يمكن تصغيـر الـوثـائق كبيـرة الحجم لتخـزينهـا في مساحة ضيقة مما يسهل التحكم فيها ، وعند الحاجة إليها يمكن استـرجاعهـا بطريقة معينة للاطلاع عليها . وكذلك يمكن تصوير نسـخ منها يسهل قراءاتها بالعين المجردة ، وذلك بواسطة أجهزة قراءة أو قراءة وطباعة خاصة .

وقد ثبت أن المصغرات الفيلمية توفر أكثر من ٩٥ ٪ من الحيـز المكاني الذي تشغله الملفات والسجلات والوثـائق والخرائط وكـافة المـواد والنصوص المكتـوبة الأصليـة . وبذلـك يمكن التغلب على مشكلة التخزين في الجهـاز الإداري . كما أن تسجيل هذه المواد على هذه الشرائط البلاستيكية المصغرة يعتبر وسيلة ناجحة لحفظهـا لسنين طويلة جـداً دون أن تكون عـرضة للضيـاع أو التمزق أو تسرب بياناتها .

لكن اتخـاذ القـرار بـإدخـال المصغــرات الفيلميـة في الإدارة يجب أن يسبقه البدء في دراسة الجدوى من عملية الإدخال ، وتكـوين الكوادر العـاملة والمتخصصة في هذا المجال من أخصائيين في تنظيم المعلومات ، والكـوادر الفنية العاملة في أقسام التصوير والتحميض والإنتاج . . . والعمـل على اتخاذ الإجـراءات الفنية للتحكم في المعلومـات المـراد تسجيلهـا على أسس مبنيـة على دراسة سليمة . لذا فإن اتخاذ القرار بتطبيق المصغرات دون استعـدادات تنظيمية وفنية . . يعتبر قفزة غير صحيحة لأنها غير مدروسة .

وبإيجاز ، يمكن القول بأن المصغرات في الإدارة لا غنى عنها لتبسيط الإجراءات الإدارية ، والمحافظة على أمن المعلومات ، ومعالجة مشكلة ضخامة الملفات والفهارس اليدوية في الأجهزة . . وتحويل المواد الأرشيفية التي يصعب التحكم في عملية حفظها والاستفادة منها إلى مواد سهلة (ميكرو أرشيف) ذات تنظيم مصغر قادر على خدمة الإدارة وتقديم المعلومات في أسرع وقت[1] .

٣ ـ توظيف الرقابة :

إن استخدام الحاسب الآلي في الإدارة أحدث تغييراً في طبيعة وظيفتي الرقابة والتوظيف . . ففي مجال الرقابة مثلاً أصبح بالإمكان برمجة الحاسب الآلي ليقوم بدور محلل البيانات وإظهار الحالات التي يحصل فيها اختلافات بين الخطة المرسومة وعملية التنفيذ . ومثل هذه العملية كانت تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين من موظفي الإدارة ، وخاصة الإدارة العليا . . . والوسطى .

إن توفير الحاسب للمعلومات الدقيقة تفصيلاً وإجمالاً ، وفي الوقت المناسب ، أتاح المجال للمتابعين من الإداريين التركيز على الأمور التي تتعلق باكتشاف الأخطاء والمقارنة بين الخطط والنتائج وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب . . مما يؤدي إلى مزيد من الكفاءة الإنتاجية . وبذلك كله تتم عملية إحكام الرقابة على الموارد المستخدمة وتخفيض العمليات الورقية المكتبية[2] .

---

(١) بكر شعيب ، مكتبة الإدارة ، معهد الإدارة بالرياض ، العدد الثاني ، مج ١٤ ، ١٤٠٧ هـ، ص ٧٤ ، ٧٨ « بتصرف » .

(٢) فيس موضوع التوظيف والرقابة في الحاسب الآلي راجع :

(—) R. Murdick, and J. Ross, The Information System and Modern Management (Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1975), PP. III.

(ب) محمد حسن ، الحاسبات الإلكترونية للإداريين ، مرجع سابق ، ص ١٨ ــ ٢١ .

أما في مجال التوظيف فإن اتخاذ الإدارة قراراً بإدخال الكومبيوتر واستخدامه في بعض أعمال ونشاطات المنظمة قد يترتب عليه في كثير من الأحيان ما يلي :

- فقدان بعض الموظفين لوظائفهم أو إنزال درجاتها . . مما قد يولد الشعور بعدم المبالاة والشك في فعالية النظام الآلي .
- تغيير طبيعة عمل بعض الموظفين . . ونقلهم إلى وظائف أخرى .
- عدم قدرة بعض الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للنظام الآلي الجديد .
- فقدان المركز الوظيفي والسمعة التي كونها الموظف من خلال خبرته في النظام القديم .

على أنه يمكن تقليص حدة أي آثار وظيفية سلبية قد تنتج عن استخدام الحاسب الآلي في الجهاز الإداري باتباع الإرشادات التالية :

- إبلاغ الموظفين في جميع المستويات عن طبيعة العمل الجديد وأثر الحاسب الآلي على كل نوع من أنواع الوظائف ، وتوضيح نوعية التدريب اللازم لتهيئة الموظفين للتأقلم مع النظام الجديد .
- إشراك العاملين في مراحل تطبيق النظام الجديد وإيضاح الفوائد التي ستنتج عن تطبيقه ، والاستماع إلى اقتراحاتهم ومناقشتها وأخذها بالاعتبار ــ ما أمكن ــ .
- اعتبار القدرة على التأقلم مع النظام الآلي الجديد ميزة للموظف تؤخذ في الاعتبار عند تقويم عمل الموظف .
- إعطاء الموظفين وقتاً كافياً لتفهم النظام واستيعاب أهمية خاصة في مرحلة الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد .

الفصل العاشر

التدريب الوظيفي

الفصل العاشر

التدريب الوظيفي

المفهوم ، والأهمية ، والفعالية :

إن الهدف الرئيسي للعملية التدريبية عموماً هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من الأفراد بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب والتنمية ، وذلك بقصد التأثير على سلوكهم الوظيفي والاجتماعي ورفع قدراتهم الإدارية . ولكي يتحقق هذا الهدف يجب أن تبنى أساليب وطرق التدريب على أسس علمية سليمة مستندة على مبدأ التحليل الوظيفي للمهام والمسؤوليات ، والمهارات والمعلومات ، والمواقف والسلوك بقصد استنباط مواد تدريبية تحتوى من القدرات والمعارف والسلوكيات ما له علاقة مباشرة بالدور الوظيفي للعاملين ولمواجهة ظروف العمل التي سيقابلها الموظف في مواقع العمل بعد اجتيازه البرنامج التدريبي ، مع ضمان خلق المناخ التدريبي المناسب الذي يساعد على تنشيط عملية الاستفادة من كافة المعلومات التي يتلقاها المتدرب داخل قاعات التدريب .

من هنا ، فإن التدريب في أسلوبه وجوهره يعمل على رفع كفاية العاملين بالصورة التي تمكنهم من أداء واجبات العمل على أكمل وجه ، وذلك عن طريق حضور دورات تدريبية ، أو ندوات وحلقات عمل بقصد اكتساب الخبرة والمعلومات والمهارات التي ترقى بالأداء الوظيفي وطرق العمل نحو الأفضل .

إن الحاجة لزيادة الاهتمام بالتدريب وتحسين وسائله تكون أكثر إلحاحاً في الدول النامية نتيجة للتقدم التقني. ونظراً لأن المنظمات الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً في طرق عملها ، فأهداف التنمية وضعت في أيدي الإداريين عمليات معقدة ودقيقة . كما أن الإدارة أصبحت أكثر تخصصاً وأكثر أهمية من ذي قبل ، فلم يعد حقاً أن يكون المجال مفتوحاً على مصراعيه لكل من هب ودب لأداء مهام الوظيفة العامة ، بل لا بد من التأكد من فعالية الفرد وكفاءته وجديته عن طريق النظر في مؤهلاته وفحص اهتماماته وعمل الاختبارات التي يتبين من خلالها قدراته الحقيقية .

من هنا فإن التدريب العلمي السليم هو خير وسيلة للدول النامية في إعداد الأفراد الأكفاء القادرين على الآداء الوظيفي بطريقة فعالة ، والقادرين أيضاً على سد النقص في العجز القيادي في عدة ميادين وفي مستويات متتابعة للسلطة .

إن المشكلة الأساسية في كثير من الدول ــ وخاصة الدول النامية ــ أن معدل التطوير الخاص بالتدريب الإداري وما يرتبط به من مفاهيم متعددة للتنمية الإدارية لا يواكب مسيرة معدل التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها . ويرجع السبب في ذلك بشكل رئيسي إلى القصور في إعداد برامج تدريبية متوازنة معدة على أسس علمية واضحة لتدريب وتنمية القوى العاملة . . وكنتيجة لذلك ، أصبح التعليم الرسمي بمخرجاته هو الأساس الوحيد لسد الاحتياجات الوظيفية وتنظيم عمليات الإنتاج والخدمات . . فترددت بالتالي إنتاجية الأجهزة الإدارية لضعف أو عدم وجود المهارات والمعلومات والسلوكيات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة العامة والتي يكون التدريب الإداري هو المصدر الأصلي في وجودها وتنميتها .

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن التعليم الرسمي مهما تنوعت

مخرجاته لا يمكنه أن يوائم برامجه وتخصصاته لمقابلة متطلبات الآداء والأدوار الوظيفية للقوى العاملة . ولقد استدعى اتساع وتنوع الوظائف ، وكذلك التغيير المستمر للخصائص المطلوبة في العاملين أن تهتم الدول بنشاط التدريب الإداري القائم على معايير واقعية للأداء والسلوك الوظيفي بحيث يكون مختلفاً في هدفه ومحتواه عن التعليم وأسلوب « التدريس التلقيني » وبحيث يقابل في مضمونه احتياجات موظفي كل جهاز إداري ــ ما أمكن ــ[1] .

ومن هنا يتبين التباين بين التدريب والتعليم على أساس أن التعليم الرسمي يركز جهوده على احتياجات الفرد المستقبلية في مجال العمل والحياة ، وذلك لتنمية المعارف الفكرية والسلوكية التي تلقي بعض الأضواء على علاقات غير مباشرة في الوظائف بوجه عام ودون التوقع باستخدام هذا التعلم في مواقف محددة . في حين أن التدريب يتجه في جوهره إلى تنمية المعرفة والمهارة والسلوك التي تتطلبها كفاءة الدور الوظيفي للعاملين والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بما يتضمنه هذا الدور من مهام واحتياجات فعلية ومواقف ومشكلات حقيقية وبذلك ترتفع قدرة أفراد القوى العاملة من المتدربين على آداء أدوارهم الوظيفية حيث يتم نقل ما تعلموه إلى مواقع العمل ، أي التطبيق المباشر والسريع والفعال لما تدربوا عليه . على أن عملية التطبيق هذه لن تؤتي أكلها إلاّ بشروط ثلاثة ، هي :

(أ) توافق وتناسب مضمون العملية التدريبية مع طبيعة العمل الوظيفي للمتدربين .

(1) Garry William, "Integrating Wellness into Learning", Training and Development Journal, vol. 34, No. 7 / 7-1980, ASTD, Madison, U.S.A. (Abstract).

(ب) وضع نظام فعال لمتابعة خريجي البرامج التدريبية بقصد معرفة مدى استفادتهم ومدى تطبيقهم لما تلقوه داخل بيئة العمل .

(ج) التعاون والتنسيق والتفاهم بين الجهة المختصة بالتدريب والجهات المستفيدة في كل ما يتعلق بالعملية التدريبية من تحديد احتياج ، وتصميم مناهج وقياس آثار التدريب ومدى مقابلته للاحتياجات الفعلية والصحيحة للأجهزة الإدارية . وكذلك إزاحة الستار عن أولئك الذين جندوا أنفسهم لمقاومة تطبيق نتائج التدريب وتعريتهم أمام الملأ . .

التصنيف التدريبي :

يمكن تصنيف برامج التدريب إلى أنواع متعددة ، لعل أهمها :

ـ **التدريب التأهيلي** : ويحتوي على مجموعة من البرامج التدريبية التي تتناول مواد وموضوعات تختلف في مضمونها عن مجالات اختصاص الملتحقين بها وذلك بهدف سد النقص في الاحتياجات من القوى العاملة المؤهلة لبعض المجالات الوظيفية .

ـ **التدريب الإعدادي** : ويتضمن مجموعة من البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين الملتحقين حديثاً بالخدمة وذلك لتدريبهم على أعباء ومسؤوليات وظائفهم الجديدة وما تتطلبه من إنماء للمعلومات والمهارات والسلوكيات .

ـ **التدريب الخاص** : وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم برامجه التدريبية لأفراد معينين في جهة معينة في موضوع معين بقصد إكسابهم الخبرات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها طبيعة العمل المسند إليهم . .

ـ **التدريب الوظيفي المباشر (إبان العمل) :** هذا النوع من التدريب يقدم برامجه للموظفين على رأس العمل ممن يمارسون نشاطات إشرافية وإدارية وتنفيذية وفنية . . وذلك بهدف رفع كفاءتهم وتنمية قدراتهم الوظيفية .

ـ **التدريب « العالي » :** يتضمن هذا النوع من التدريب برامج مصممة لكبار موظفي الإدارة العليا بقصد رفع قدراتهم على تأدية مهامهم وتهيئة الوسائل التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم . وأسلوب هذه البرامج يشمل المؤتمرات والندوات والحلقات التطبيقية والمحاضرات .

ـ **وبصورة عامة ، فإن برامج التدريب المشار إليها آنفاً ، تهدف إلى ما يلي :**

ـ التنمية للقدرات والمهارات العلمية والفنية لتلافي أي نقص في مستوى الأداء الوظيفي ، والإعداد لمتطلبات الوظائف العامة بمختلف مجالاتها .

ـ الارتقاء بمعدلات الأداء وطرق العمل على ضوء التطورات التقنية المتعلقة بفنون الإدارة وأساليبها الحديثة .

ـ تغيير الاتجاهات والسلوك بالشكل الذي يحقق أهداف العمل ويمكّن العاملين من القيام بمهام وظائفهم بكل كفاءة واقتدار .

ـ التوفيق بين الهيكل الوظيفي من ناحية ومتطلبات التغيير الاقتصادي والفني من ناحية أخرى . . والدفع بعجلة التنمية الإدارية إلى الأمام .

ـ بلورة توجهات الأفراد نحو التثقيف والتطور المجتمعي .

- إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة ، وتنمية المهارات والقدرات الموجودة لديه على هدى من السلوكيات والأفكار النبيلة .

- قد تستهدف برامج التدريب ، في بعض الأحيان ، تكملة القصور والتدني في فعالية وتنظيم برامج ومناهج وأنشطة التعليم الرسمي . ويعتبر هذا النشاط عاملاً حيوياً لمحو الأمية الوظيفية (Functional Literacy) لأفراد القوى العاملة .

الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج :

إن الاتجاه الحديث في تصميم المناهج التدريبية يقوم على أساس التعمق والدراسة الواعية للواجبات والاختصاصات الحالية والمتوقعة للموظف الذي يتم تدريبه أو بالأحرى للوظائف التي تصمم البرامج التدريبية لها . وبدون هذا التعمق ، فإن القائمين على تصميم وتنفيذ البرامج سوف تنقصهم الأساسيات التي يحددون على ضوئها إطار البرنامج ومحتواه وشروط القبول فيه والأهداف العملية والتقويم . كما أن المتدرب قد يفقد حماسه عندما لا يدرك التوافق بين ما يتلقاه في البرنامج التدريبي وبين ما يمارسه في وظيفته . ومن جانب آخر فإن التصميم السليم للبرامج يتطلب قبل كل شيء تصنيفاً علمياً مستقراً للوظائف ، وبيئة تنظيمية على درجة من الدقة والوضوح والثبات .

إن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين يتطلب منا أن نعرف بوضوح أي نوعية من الموظفين تحتاج إلى تدريب . . وما نوعية البرامج التي تناسبها (إعدادي ، إبان العمل ، خاص) . . . إلخ ، وما هو البرنامج التدريبي الملائم (شؤون مالية ، إدارية ، صحية ، تقنية ، موظفين) . . . إلخ .

وهذا النوع من تحديد الاحتياج تقع مسؤوليته أولاً وبشكل مباشر على عاتق الجهة المستفيدة ، لأنها الأعرف بظروف عملها وقدرات موظفيها . على أن هذا لا يمنع من أن تساندها جهات التدريب المختصة في المجالات التي تحتاج فيها الجهة إلى معرفة آراء الخبراء والمختصين . ولكن تحديد الاحتياجات التدريبية قد يكون من ناحية أخرى ، « للوظائف » وليس « للموظفين » ، وهنا فإن مسؤولية التحديد تقع على عاتق جهة التدريب بالمشاركة مع الجهة المختصة بتصنيف الوظائف وتحليلها .

وفي هذا الخصوص يجدر بنا أن نستعرض ـ بإيجاز ـ الخطوات العلمية المتبعة في تصميم البرامج التدريبية . . والتي لها صفة الترتيب المنطقي[1] :

١ ـ تحديد المجال الذي يدور البرنامج التدريبي في نطاقه ، وتوضيح هدفه العام وتحديد مسميات الوظائف التي سيؤهل لها البرنامج .

٢ ـ الحصول على المعلومات الخاصة بتوصيف الوظائف (المهام والمسؤوليات وبيئة العمل . . واقعها وما يجب أن تكون) .

٣ ـ تجميع الوظائف بشكل مجموعات متجانسة ووضع قائمة مهام واحدة لكل مجموعة ، ومن ثم تحديد مسمى البرنامج التدريبي .

٤ ـ التحليل العلمي للمهام والمسؤوليات من حيث المهارات وما تتطلبه من معلومات ، وما تقتضيه هذه المعلومات بدورها من سلوكيات . فمثلاً مراقبة انتظام الموظفين (مهارة) في حين أن الأساليب المتبعة في

---

(١) عبد الله العماري ، تصميم البرامج التدريبية ، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ، معهد الإدارة بالرياض ، ١٤٠١هـ ، ص ١٤ ، ١٦ .

الرقابة على الدوام (معلومات) ، بينما توجيه نظر الموظف إلى تقصيره وحثه على التقيد بالمواعيد يعتبر (سلوك وموقف) .

٥ ـ تحديد أهداف وهيكل البرنامج التدريبي (بحث تمثل الأهداف القدرة والمستوى الذي نريد الخريجين أن يصلوا إليه ، سواء من حيث المهارات أو المعلومات أو السلوكيات) .

٦ ـ تحديد الشروط المطلوبة للقبول في البرنامج للتأكد من تناسب القدرات وطبيعة العمل مع محتوى البرنامج .

٧ ـ تحديد الوحدات التدريبية وأهدافها السلوكية ، والنشاطات التدريبية لكل وحدة لتسهيل مهمة التعلم والتدريب وتحدد مدة البرنامج هنا على ضوء المدة التي تتطلبها كل وحدة تدريبية .

٨ ـ تجميع المواضيع المتشابهة على شكل مواد في البرنامج وبذلك تتحدد المواد التي يتضمنها البرنامج ويراعى الترتيب المنطقي في تقديم موضوعات الوحدات التدريبية بحيث تكون الأسهل فالأصعب .. ويقدر الوقت اللازم لتغطية كل وحدة حسب إمكانيات كل برنامج .. كما يتم هنا تحديد واختيار الوسائل التعليمية المناسبة . ولا بد ، أخيراً ، وبعد عملية التنفيذ ، من وضع أسس علمية لتقويم العملية التدريبية لقياس التغيرات التي تحدثها في أداء وسلوكيات العاملين ومدى مقابلتها للاحتياجات الفعلية للأجهزة الإدارية .

أساسيات العملية التدريبية وكفاءتها :

هناك عدد من الأساسيات والاعتبارات التي يجب مراعاتها لضمان كفاءة

برامج التدريب . . أهمها[1] :

١ ـ التأكد من أن التدريب في المضمون العام لبرامجه قادر على إكساب الفرد داخل قاعات التدريب المعرفة والمهارة والسلوك التي يتطلبها كفاءة دوره الوظيفي .

٢ ـ ضرورة التكامل والتفاعل بين كافة عناصر العملية التدريبية (المدرب ، المتدرب ، جماعة التدريب ، المادة التدريبية ، وسائل التدريب ، النظام العام للتدريب) .

٣ ـ ضرورة التجانس بين المتدربين في البرنامج الواحد من حيث الخلفية الإدارية ، وتقارب مستوياتهم فيما يتعلق بحصيلة المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط بدورهم الوظيفي .

٤ ـ كلما قلَّ عدد المتدربين داخل قاعة التدريب كلما كان ذلك أضمن في إحداث التغيير المستهدف في اتجاهات المتدرب وسلوكه ، وكلما كان

---

(١) راجع في هذا الموضوع :

(أ) غانم موسى ، التدريب وتطوير الكفاءات الإنتاجية للقوى العاملة ، بغداد ، ١٩٨٠م ، ص ١٩ ـ ٢٠ .

(ب) علي عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠١هـ « الفصل الثاني ، بتصرف » .

(ج) محمد خطاب ، كفاءة التدريب وفاعليته . . ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ، معهد الإدارة بالرياض ، ١٤٠١هـ ، « الفصل الثالث ، بتصرف » .

(د) عزيزة الشريف ، مبادىء الإدارة العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص ٢٠٦ .

(هـ) علي السلمي ، التدريب الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٠م ، ص ٣٤ ، ٣٧ .

العدد كثيراً كلما فقدت العملية التدريبية كفاءتها وقلّ نطاق تمكن المدرب من التفاعل البناء مع جماعة المتدربين ، ولذلك حددت بعض الدراسات عدد المتدربين في كل قاعة ما بين (٦) كحد أدنى ، إلى (١٠) كحد أقصى . كل ذلك من أجل إتاحة الفرصة للمتدرب في النقاش وإبداء الرأي والتعبيرعن مشاعره ، وإتاحة الفرصة للمدرِّب كي ينمي القدرات والمهارات والسلوكيات المطلوبة للمتدربين داخل قاعات التدريب . من هنا فإن كثرة عدد المتدربين يؤدي بالضرورة إلى ضعف دور المدرب أو اضطراره للقيام بدور « المدرس » أو « الملقن » ؟!

٥ ـ ضرورة استخدام المدرب لأساليب التدريب التي تتلاءم طبيعتها مع ما يستهدفه البرنامج التدريبي من تنمية القدرة والمهارة والسلوك لدى المتدرب . وأساليب التدريب كثيرة منها : المحاضرة ، الندوة ، المؤتمر ، الحالة الدراسية ، الاختبارات ، تمثيل الأدوار ، الزيارات الميدانية ، المناقشات ، جماعات العمل ، الأفلام ، التمارين ، إثارة الأفكار ، المباريات الإدارية ، مختبرات العلاقات الإنسانية ، مختبرات عمل ، اللقاء العلمي ، المناظرة . . وكل أسلوب مما سبق يهدف في مضمونه إلى تحقيق معرفة أو قدرة أو مهارة معينة . ويمكن استخدام أكثر من أسلوب للتدريب لمعالجة ما تحتويه كل وحدة في المادة التدريبية . . .

٦ ـ رفع كفاءة المدرب من خلال أسلوب التنمية الذاتية وفي إطار مجموعة المتدربين وقيامهم بتبادل العون والمشورة في هذا المجال . إن مهنية وموضوعية التدريب يمكن تأصيلها من خلال برنامج « تدريب المدربين » وذلك بالإيفاد الدوري لأعضاء هيئة التدريب إلى حضور المؤتمرات والندوات وحلقات العمل والمحاضرات التي تعقد في بعض الدول المتقدمة بمعاونة الهيئات والمنظمات المختصة .

٧ ــ الاهتمام التام بالمادة العلمية في البرنامج التدريبي وكل ما يستخدم في عملية إلقائها من مادة مكتوبة وأساليب تدريبية أخرى (حالات دراسية وتمثيل أدوار وإثارة الأفكار) . . . إلخ ، بحيث يربط محتوى المادة ربطاً وثيقاً بهدفها وبهدف البرنامج كي يمكن تحقيقه بفعالية . . وأن يتواءم أسلوب التدريب أيضاً مع خدمة هذا الهدف . . بالإضافة إلى تأصيل عملية (اختبارات القياس) لحصيلة المتدرب قبل وبعد انتهاء البرنامج كي يمكن معرفة أثر العملية التدريبية ومدى كفاءتها . إن عرض المادة بالتخويف بالاختبارات لا يمكنه أن يساعد بفعالية على هضم واستيعاب واستقرار محتوى المادة بالجهاز الفكري للمتدرب . من هنا يجب العمل على كفاءة إعداد المادة التدريبية ، سواء بتحليل مكوناتها أو اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لها أو في التحديد المعقول لحملها المنهجي ، بحيث يسهل على المتدرب استيعابه والتفاعل الواعي مع مضامينه العلمية من معلومات ومهارات وسلوكيات .

٨ ــ مساعدة المتدرب في نقل خبراته التدريبية إلى مواقع العمل عن طريق تنمية وتطوير وحدات التدريب ، ووحدات التنظيم بالأجهزة الإدارية وتنشيط الدور الجماعي لهذه الوحدات في مجال جهود كفاءة وفاعلية العملية التدريبية ، ومواجهة أي مقاومة للتغيير الإيجابي في بيئة العمل . وعلى أي حال ، فإنه ما لم تقتنع الإدارة العليا في أي جهاز بأهمية التدريب وجدواه فإنه يستحيل التطبيق الفعال لنتائج التدريب في مواقع العمل

٩ ــ ينبغي العمل على تكامل وتفاعل جهود ونشاطات البحوث والاستشارات مع التدريب لمواجهة معوقات الكفاءة في تخطيط وتنظيم العمل . ولعل هذا مدخلاً عملياً مباشراً لمواجهة العقبات التي تعترض المتدربين

لممارسة حصيلتهم التدريبية ، ومواجهة القوى المقاومة للتجديد والابتكار في الأجهزة الإدارية .

١٠ ـ يجب التغلب على عدم رغبة غالبية القيادات العليا في المشاركة وحضور برامج التدريب من محاضرات وندوات وحلقات عمل . . إذ غالباً ما يعارضون أي اتجاه يهدف إلى التطوير أو التغيير اعتقاداً منهم بأن مثل هذه الاتجاهات تشكك في قدراتهم العلمية القيادية . وبالرغم من أن إقامة الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل التي تتناول قضايا التنمية والتطوير الإداري خير وسيلة لدفع المستوى القيادي إلى المشاركة والعطاء الإيجابي في تنمية الإدارة إلّا أن هناك أسباباً تحد كثيراً من فعالية وكفاءة مثل هذا الأسلوب ، أهمها :

ـ أن كثيراً من المشاركين وبالذات الأقطاب القيادية يكتفي بـ « الحضور الصامت » دون مشاركة واعية وفعالة في المواضيع المطروحة للنقاش ! . .

ـ أن كثيراً من الحضور عندما يبتسم القدر « ويقرر » المشاركة في النقاش فإنه يجند نفسه للتشكيك في منهجية وعلمية البحوث وأوراق العمل المقدمة للمؤتمر أو الندوة أو حلقة العمل ، كما لا يتوانى في المبالغة في شرح الإيجابيات التي تطبقها جهته الوظيفية ، ومدى الإنجازات التي حققتها ! . .

ـ ضعف وهوان الحرية الفكرية المتاحة للنقاش بشكل عام .

ـ كنتيجة لكل ما سبق ، تصاب نتائج وتوصيات المؤتمر أو الندوة أو حلقة العمل بالعقم . . وبالتالي فإنها لا تجد طريقها إلى التطبيق العلمي . . ويفلت الحبل .

١١ ـ إذا كان التخطيط للتنمية يعني إدارة الشؤون الاقتصادية الوطنية على النحو الذي يوفر متطلبات النمو ويؤمن حسن الاستفادة من ثماره ، فمن الضروري جداً أن ينظر إلى التدريب الإداري كجزء من المتطلبات الأساسية للتنمية الإدارية . ذلك أنه يكاد يستحيل الوصول إلى الأهداف التي ترمي الجهود التخطيطية إلى تحقيقها دون أن يكون هناك تدريب إداري ذا توجُّه إنمائي على قدر عال من الكفاءة والرشد(١) .

١٢ ـ هناك حكمة صينية تقول : « إنك تستطيع أن تقود الحصان إلى الماء ، ولكنك لا تستطيع إرغامه على الشرب » ، فليس بكاف أن نمارس نشاط التدريب لكي نطمئن إلى جدواه . إن المدرب ، مهما أوتي من قدرة ، لا يمكنه أن ينمي اتجاهات وقدرات وسلوكيات المتدرب متى كان هذا المتدرب عازفاً عن الإقبال على التدريب أو غير مدرك حاجته إلى التنمية والتطوير . ولهذا ينبغي أن يتوافر للمنهاج التدريبي وبرنامجه تأييد كبار المنفذين . إذ أنه ما لم تكن الأجهزة التنفيذية راغبة بوعي وجدية في البرنامج التدريبي وكذلك العاملون الذين سيستفيدون منه ، فلا يجب أن يشرع فيه أبداً ، وسوف يكون ضرر مثل هذا البرنامج أكثر من نفعه سواء من ناحية المردود العلمي ، أو الوظيفي ، أو المادي .

١٣ ـ يجب الاهتمام التام بوضع الإطار النظامي العادل لنظام التدريب ، وذلك بإصدار اللوائح والتشريعات المنظمة له . كما يجب توفير الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التنفيذ حتى لا تقف قلة الاعتمادات

---

(١) ثامر ملوح المطيري ، الأسس الاستراتيجية لخطة التنمية الرابعة ، دراسة تحليلية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩ .

حائلاً دون تنفيذ برامج التدريب وتطويرها بالطرق العلمية المناسبة . كما أنه لا بد من توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين والمتدربين لزيادة فاعلية العملية التدريبية وتشجيع الإقبال عليها . إن الحوافز ، بأنواعها ، يجب أن تُبنى على نظام فعال يحفز الفرد على روح التنافس والتحصيل والتفوق ولا يخرجه عن طريق اكتساب المعرفة والمهارة والسلوك إلى طريق اكتساب المكافآت بأيسر السبل وأقصرها . .

الفصل الحادي عشر

إنسانية الإدارة

الفصل الحادي عشر

إنســانيــة الإدارة

مفهوم إنسانية الإدارة :

تُعرَّف إنسانية الإدارة بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري ، يؤثر فيه ويحفزه بكافة الوسائل التي يمكن أن يستجيب لها الفرد باعتباره إنساناً يسعى لإشباع حاجاته الاجتماعية والوظيفية والنفسية .

ومن هنا فإن إنسانية الإدارة تستهدف الوصول بالموظف إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضاء الاجتماعي والنفسي والمادي . . وذلك بإشباع رغباته وتحقيق متطلباته الضرورية باعتباره كائناً آدمياً وجدانياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً .

هذا هو المفهوم الجزئي لإنسانية الإدارة ، أما المفهوم الشامل لها فيتمثل في ضرورة فهم سلوك وشخصية ودوافع الإنسان والتعرف على قيمه وأفكاره واتجاهاته ، وفي نفس الوقت دراسة التنظيم وتفهم أهدافه وخططه وسياساته ومتطلباته ، والتعرف على نواحي الاتفاق والتعارض بين الأفراد والتنظيم ، وكذلك تفهم العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة والتي تحدث آثارها على كل من الإنسان والتنظيم .

وبتحقيق مضمون هذا المفهوم يمكن للإدارة بصورة عامة التوصل إلى أفضل

الأساليب للتعايش مع بيئتها والتكيف مع عناصرها البشرية ، فيسهل بالتالي تنفيذ المهام وبلوغ الأهداف المرسومة[1] .

تطور الاهتمام بإنسانية الإدارة :

إن التنظيمات الإدارية لا تعدو أن تكون نظماً اجتماعية تتميز بالتفاعل والتشابك بين عناصرها وجزئياتها . وتتوقف فعالية التنظيم على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً (المنظمة ، الأفراد ، التنظيم والأساليب ، المهام) . إن لكل عنصر من هذه العناصر دوره وأهميته في الوصول إلى الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها . على أن العنصر البشري (الأفراد) هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري ، وهو مصدر كل الطاقات ، وأن كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول .

ولما كان العنصر البشري أهم الموارد اللازمة في العملية الإنتاجية ، فإن الكثير من الباحثين في الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع عكفوا منذ مطلع القرن العشرين على دراسة السلوك الإنساني في زواياه المختلفة . وكان من جراء ذلك أن ظهرت إلى حيز الوجود مدارس فكرية مختلفة تناولت الفرد كمنتج للخروج بنظرية إدارية فعّالة تضع العلاقات الإنسانية والإنتاج على صعيد واحد[2] .

---

(1) H. Leavitt, Managerial Psychology, 5th ed. (University of Chicago Press, 1978). PP. 6 - 8.

(٢) راجع في ذلك :
- تركي هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٠/٨١م .
- أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار الشروق ، جدة ، ط (٥) ، ١٩٧٨م .
- مختار حمزة ، رسمية خليل (السلوك الإداري) ، دار المجمع العلمي ، جدة ، ١٩٧٨م .

لقد وجد في مجال الاهتمام بإنسانية الإدارة نوعان من الأفكار «المتباينة» ، هما :

١ ــ **الفكر التقليدي** : ويهتم بتنظيم الأفراد والأدوات والآلات في علاقات إنتاجية محضة . وفي ضوء هذا التنظيم ينظر إلى الفرد كسلعة تتحكم فيها الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات ويطلب منها تحقيق إنتاجية معينة . وفي كل عملية إنتاجية لا بد من دراسة الحركة والوقت . ويمثل هذا الفكر « فردريك تايلور » ، رائد نظرية الإدارة العلمية . ورغم النجاح الذي حققته نظرية تايلور في الإدارة العلمية في الوصول لأفضل الطرق والإجراءات التي يمكن أن تسهم في زيادة الإنتاج ، إلا أن نجاحها كان ضعيف الأثر في جعل العاملين يتقبلون هذه الطرق والإجراءات نظراً لتركيزها على الفكر التنظيمي العلمي البحث مع تجاهل العوامل الاجتماعية الإنسانية .

٢ ــ **الفكر الحديث** : وهو ما يظهر بعد مرحلة الثورة الصناعية وتطور علاقات العمل بإقامتها على أساس التعاون العلمي المبني في جذوره العلاقات الاجتماعية والمفاهيم الإنسانية . هذا الفكر ينكر فكرة معاملة البشر على أساس مادي وتنظيمي بحث ويعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية وتقدير الأحاسيس والمشاعر التي تنمو داخل الجماعة والاعتراف بأثر القيم والأنماط الحضارية والبيئة على سلوك أفرادها .

وبهذا تبلور وظهر الدور الإنساني للإدارة ، حيث ثبت أن ارتفاع الإنتاجية يرجع في أساسه إلى الاهتمام والعناية بمستوى العنصر البشري بوصفه الوسيلة والغاية في آن واحد ، فالإدارة للبشر ، وهي أيضاً من « صنع البشر » . إن الأفراد القادرين عندما تلبى حاجاتهم يصبح باستطاعتهم ، فرادى وجماعات ، النهوض الفعال بالإدارة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكل اقتدار . ويعتبر « ألتون مايو » و « أبراهام ماسلو » و هيرزبرج » وغيرهم . . من رواد النظريات الإنسانية والسلوكية في الإدارة .

أساسيات إنسانية الإدارة وتوجهاتها التنظيمية والسلوكية :

لقد أجريت خلال منتصف القرن الماضي الكثير من البحوث العلمية والتجارب التي تحاول أن تتعرف على أهم العوامل والمتغيرات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج . وقد جاءت النتائج العامة لهذه الأبحاث مبينة أهمية مراعاة الاعتبارات الإنسانية كعامل أساسي وحيوي في كفاءة واستمرارية الإنتاجية . وتبين أن الحوافز المادية المتصلة بالأجر وإشباع الحاجات الاقتصادية ليست وحدها قادرة على إسعاد الإنسان العامل وحفز همته وكسب رضاه عما يعمل إذا ما تم تجاهل العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر في سلوك الأفراد كالشعور بالأمن الوظيفي ، والاعتراف بالمجهود والتفوق ، والإحساس بالقيمة الذاتية ، والانتماء لجماعة العمل . . . إلخ .

إن هذه العوامل وغيرها كثير تعظم أهميتها إذا ما أدركنا أن أغلب المشكلات الإدارية لها طابع إنساني محض ، وهو الأمر الذي يوجب معالجة هذه المشكلات من الزوايا النفسية التي تتفق مع بشرية الإنسان ونزعاته ودوافعه وميوله وتطلعاته .

وقد وضع علماء الإدارة مجموعة من الأساسيات الإدارية الإنسانية والتوجهات التنظيمية السلوكية في هذا المجال . . أهمها[1] :

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع راجع :

P. Laurance and J. Lorsch, Organization and Environment (Boston: Harvard University, 1967), CH. 2 (Abstract).

ـ صلاح عون الله ، مذكرات في السلوك الإداري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٧٨م ، « المبحث الثاني » ، « بتصرف » .

ـ علي عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٤٥ ـ ١٥٠ .

- ضرورة تفهم العاملين لأهداف وسياسات العمل ومنحهم الفرصة للمساهمة في تصميمها ، فهذا كفيل بتأصيل الرغبة الذاتية في الأداء والإقبال على العمل بروح عالية .
- إشعار العاملين بأهمية وجودهم الوظيفي ، وأنهم مصدر النفع والقيمة والفائدة في العمل .
- تعظيم المبدأ القائل بأن الكثير من العاملين يستطيعون القيام بأعمال إبداعية ونشاطات ابتكارية إذا ما أُعطوا الفرصة ، ومنحوا الثقة ، وحصلوا على السلطة والإمكانيات . .
- تأصيل الشعور لدى العاملين بالأمن والطمأنينة والانتماء نفسياً واجتماعياً ، واعتبار ذلك أوقع أثراً لدى غالبيتهم من الأجور والمزايا التي يتقاضونها ، وأدعى إلى مزيد من الرضاء عن السلطة .
- العمل على تحقيق رغبة العاملين في ممارسة الضبط الذاتي لأعمالهم .
- العمل على تحقيق رغبة الأفراد في المشاركة في القرارات الإدارية ، والأعمال الإبداعية ، والنشاطات الابتكارية .
- الاستفادة من أقصى جهد فردي أو جماعي للعاملين ، والإفادة من أي طاقة بشرية غير مشغلة . . . كل ذلك يتم في إطار متوازن بين بشرية الإدارة . . والتنظيم .
- تكوين بيئة ومناخ عمل يتيحان لكل موظف أن يظهر أحسن ما لديه .
- التأكيد على مبدأ ديمقراطية الإدارة ، وإحاطة الأفراد بالعمل ونتائجه

أولاً بأول ، لإشعارهم بالمسؤولية وسماع شكاوى وتظلمات واعتراضات العاملين .

- تأصيل مبدأ الرقابة الذاتية والقدوة الحسنة في مناخ العمل .
- العمل على تحسيس كل فرد بأنه يستخدم طاقته في العمل ويستغلها أحسن استغلال ، فهذا أدعى إلى تكوين جو من الرضاء عن العمل . . وعن الإدارة . . وعن التنظيم .
- اتباع مبدأ الإشراف العادل والفعال الذي يراعي إنسانية العامل في نفس الوقت الذي يراعي فيه تنظيم العمل .
- التدريب العملي الذي يزيد من قدرة العامل ويفي بمتطلبات واحتياجات العمل .
- خلق نظام واضح وعامل للحوافز بحيث يستطيع الفرد أن يربط بين أي عمل ونتيجته والجزاء (الحافز) المترتب عليه .
- تأكيد مبدأ العدالة والمساواة في إقرار وتطبيق سياسة الأجور والبدلات ، وجميع مزايا العمل ومسؤولياته . إن هذا من شأنه أن يضع الأساس المتين لإقامة إدارة إنسانية .
- تأصيل مبدأ الشمولية في العلاقات الإنسانية بحيث تشمل جميع مجالات علاقات الموظفين العاملين داخل المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، فلا تنسحب فقط على بعض المجالات . . وإلّا فإن تأثيرها بالتالي على مناخ العمل يصبح مبتوراً .

إن بدون هذه الأساسيات والتوجهات يصبح التحدث عن إنسانية الإدارة ومعنويات الموظفين من قبيل الأماني أو الخرافات التي لا تقدم في مسار العمل ولا تصحح من اتجاهات العاملين .

فلسفة إنسانية الإدارة :

إن السلوك الإنساني لا يعدو أن يكـون نوعـاً من التفاعـل بين الشخص والظروف التي يتواجد فيها ، أي أنه محصلة لعنصرين هامين ، هما :

- التركيبة البشرية للإنسان ، بما فيها من خصـائص نفسية واجتمـاعية وصفات جسمية .
- الـظروف التي يعيشها الفـرد ، بما فيهـا من مواقف ومؤثـرات ماديـة واجتماعية واقتصادية وطبيعية .

إن الظروف والمواقف هي التي تدفـع الفرد إلى تحريك سلوكه حسب فهمه وتفسيره في الاتجاه الـذي يعتقد بـأنه محقق لـرغباتـه ومشبـع لحـاجـاتـه . . وتلعب مكـونات شخصيـة الإنسان دوراً كبيـراً في قدرتـه على تحقيق رغبـاتـه وإشباع حاجاته ، فالعوامل البيولوجية كالتكوين الجسمي والصحي بشكل عام والذكاء والقدرات العقلية ، وكـذلك العـوامل البيئيـة والاجتماعيـة التي يتعلم منها الفرد قيمه وأفكاره وعـواطفه وانفعـالاته كـالعائلة وثقـافة المجتمـع الـذي يعيشه وحضارته ومفاهيمـه وأعرافـه وعاداتـه وانتماءاتـه . . لكل ذلـك قواعـد سلوكية ومفاهيم اجتمـاعية تؤثـر بطرق مبـاشرة وغيـر مباشـرة على التصرفـات والأفعال التي ينتهجها الفردفي تشكيل علاقاته ورسم السبل للوفاء باحتياجاته .

ومن هنا ، فإن على المنظمة الإدارية أن تدرك أن تنفيذ أهدافهـا لن يتم بكفاءة ما لم يشعر كل عامل بأن تحقيق أهداف منظمته مرتبـط بتحقيق أهـدافه أي بـوجود مصـالـح متبادلـة . وعلى الرغم من التفـاوت بين أهـداف الأفـراد الشخصية سواء من ناحية طبيعتها أو ترتيب أولـويتها ، إلّا أن هنـاك بالضـرورة قدراً معيّناً من الاحتياجات البشرية المشتركة وعلى المنـظمة أن تعيهـا وتسعى إلى تلبيتها .

إن النظرة إلى العاملين من قبل المنظمة لا يجب أن تقتصر على أنهم أداة من أدوات العمل والإنتاج ، بل ينبغي أن تكون النظرة أشمل بحيث تسبر غور الإنسان وتراعي تركيبته البشرية بما فيها من مشاعر نفسية ومشكلات اجتماعية ومعوقات اقتصادية وعقبات ثقافية . إذ أنه من غير المعقول أن يذهب الموظف لتأدية مهام عمله دون أن تلازمه أزماته المختلفة، وإذا فشل في مقاومة هذه الأزمات والتغلب عليها فإن ذلك سيؤثر لا محالة على نفسيته وإنتاجيته وروحه المعنوية حتى ولو كان مكتفياً من ناحية الأجر المادي .

إضافة إلى ذلك ، فإن أغلب المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها أصلاً مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات المسيرة للسلوك الإنساني .

إذن « إنسانية الإدارة » تؤكد على أن النظرة إلى الفرد العامل يجب أن تكون على أساس أنه إنسان واعٍ وهادف له عقل وإدراك ووجدان ، وله متطلبات مادية وحاجات نفسية ومطالب اجتماعية وطموحات وظيفية يريد إشباعها ، ولذا يجب على المنظمة أن تعمل على تحقيقها بالقدر الذي يضمن أفضل إنتاج للموظف في حدود الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التي يعمل فيها . وهناك عدد من الاعتبارات الهامة التي ينبغي مراعاتها في هذا الشأن[1] :

- العدالة في استغلال الطاقة البشرية ، والاستفادة من كل وحدة تشغيلية فيها ، ردعاً لأي إحباط .

---

(1) Du Brin, A. Fundamentals of Organizational Behavior, 2nd ed., Pergman Press Inc., N. Y. 1978. (Abstract).

(—) Szilagyi, etal, Organizational Behavior and Performance, 2nd ed., Goodyear Pub. Co. Inc., Santa Monica, 1960. 1980. (Abstract).

ـ مقابلة أي جهد بشري بما يستحقه من تحفيز مادي ومعنوي .

ـ دراسة وتحليل الفوارق الفردية بين العاملين وجعلها عامل بناء وزيادة في الإنتاج وليس العكس .

ـ المحاولة ـ ما أمكن ـ في أن يسند للفرد العمل الذي يستطيع من خلاله أن يثبت ذاته ويزيد من قدرته على العطاء الوظيفي .

ـ إتاحة الفرصة لكل موظف لكي يظهر مواهبه وقدراته في تحمل المسؤولية والمشاركة في بناء المنظمة ، وفي هذا إدراك لحقيقة أن الفرد كلما زاد اهتمامه بالعمل الذي يؤديه كلما حقق إنتاجية أعلى .

ـ تأصيل النظرة الموضوعية لأمور العمل والعاملين بحيث تهتم الإدارة وتسلم بالجانبين الأساسيين للعمل : (الجانب الإنساني ، والجانب المادي) ، وتتعرف على درجات التأثر والتأثير بينهما ، ومعرفة تأثير العوامل البيئية والظروف الاجتماعية على كل جانب . إن التوازن بين الجانبين وعدم الاهتمام بأي منهما على حساب الآخر هو في الحقيقة المفهوم العلمي « لإنسانية الإدارة » ، لأن بذلك تزيد إنتاجية المنظمة وتتحقق أهدافها وتتلبى حاجات أفرادها .

الفصل الثاني عشر

الإدارة في الإسلام

الفصل الثاني عشر

الإدارة في الإسلام

ماهيتها ، وطبيعتها ، وأهميتها :

لما كانت الشريعة الإسلامية منهاجاً عاماً يقوم على الشمولية في تنظيمه لأحوال وشؤون المجتمع ، لذلك يجب أن تُفهم الإدارة في الإسلام بمعناها الواسع الذي يتمثل في القدرة على التوفيق بين العلم والعمل ، بين العقل والوجدان ، وبين المادة والروح سواء فيما يتعلق بالأداء الوظيفي ، أو السلوك الفردي أو السلوك الجماعي أو سلوك الدولة نحو أفرادها وموظفيها وهيئاتها .

إن تطبيق الإدارة الإسلامية بمعناها الصحيح يقتضي أن يدرك ويستوعب أفراد المجتمع حقيقة وجوهر العقيدة الذي يتمثل أولاً في صدق الإيمان والتوجيه وتطبيق الأحكام على هذا الأساس . إن الإسلام بناء متكامل ، فلا يمكن السكن في بناء ناقص ، ولذلك لا يمكن التفكير في تنظيم مجتمع ما تنظيماً إسلامياً إلاّ إذا خلصت النية ، وصدق العزم والإيمان ، وتحققت الرغبة البشرية الصادقة في البذل والعطاء للصالح العام . وتشكل أحكام الشريعة اللبنة والدعامة الأساسية للإدارة الإسلامية ، وهذه الأحكام أو القواعد تنتج عن تفاعل الإدارة من الناحية الإسلامية مع حاجة الإنسان إلى تنظيم معاملاته وعلاقاته الاجتماعية والإدارية والسياسية والاقتصادية ، أي مع حاجته إلى تصميم إطار عام لحياته ضمن مجتمع معين في مرحلة تاريخية معينة . وقد تكون تلك القواعد أو الأحكام على

شكل تعاليم قرآنية ، أو أحاديث نبوية ، أو اجتهاداً من المجتهدين ، أو شروحاً من المفسرين ، أو تطبيقاً من المؤمنين[1] .

وبذلك فإن الشريعة الإسلامية في مجموعها ، منهاجاً وأحكاماً ، وبما فيها من مبادىء وأساسيات إدارية جاءت في شكل مرن قابل للتطوير حتى يمكن أن تتوافق مع طبيعة الأحوال والظروف التي تعيشها المجتمعات . ويتحقق هذا التطوير وفق الشروح والتفاسير والاجتهادات الخاصة بالأحكام التقديرية القابلة للنقاش والمعرضة للجدل . إلّا أن هذه الشروح والتفاسير والاجتهادات لا يمكن اعتبارها أحكام الشريعة ، فهي ليست إلّا تطبيقاً لحكم الشريعة على واقعة معينة ، ولذلك لا ينبغي أن نسبغ عليها صفة القداسة ، إذ أنها من عمل البشر ووفقاً لتقديرهم ، وقابلة للتغيير عند تبدل العادات والأحوال . على أن ذلك لا يجب أن يعتبر تقليلاً من شأن هذه الشروح والاجتهادات ، فالرجل السوي الصادق لن يطور إدارة أو حكماً ولن يغير قاعدة إلّا وهو يستهدف الحق والإصلاح ويتصرف بوحي من إيمانه وضميره وعلمه .

وعندما نتحدث عن أحكام العقيدة الإسلامية ، بما فيها من أخلاقيات ومبادىء إدارية ، لا يجب أن يتبادر إلى الذهن نظريات محددة أو قواعد مفصلة في شكل مواد قانونية . فالتعاليم القرآنية لم تضع دستوراً سياسياً محدداً ، كما لم تحدد نظاماً إدارياً أو اقتصادياً معيناً ، وإنما حددت السمات العامة الضرورية للإدارة والقيادة والحكم الأمثل وتركت تطوير تفاصيل

---

(١) انظر في هذا الموضوع :
(ـ) حسن إبراهيم ، تاريخ الإسلام السياسي والديني والثقافي والاجتماعي ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٤م .
(ـ) عبد العزيز هيكل ، الإنسان المعاصر والحضارة الغربية ، الدار الجامعية ، ١٩٨٥م ، « الفصل الأول والثاني ، بتصرف » .

وجزئيات هذه السمات لذوي الألباب يجتهدون فيها ويحددونها تبعاً لاحتياجات وأوضاع وظروف المجتمع ووفقاً لما تمليه المصلحة العامة وأحوال العصر ، على ألّا يكون في هذا الاجتهاد ما يتعارض مع المنهج العام للإسلام[1] .

السمات والخصائص العامة للإدارة الإسلامية :

لعل أبرز السمات والخصائص العامة التي حددتها التعاليم القرآنية للإدارة والقيادة والحكم الأمثل هي ما كفلته العقيدة من حرية الفرد ، وأن يكون طابع الحكم والإدارة المشورة لا الطغيان ، وأن تنظم العلاقات الاقتصادية والممارسات الإدارية على أساس العدل والكفاية ، وأن العدالة في مضمونها الشرعي تعني المساواة المطلقة بين الناس ، وأن يتعاون أفراد المجتمع على البر وعمل الخير والتقوى ، وأن للمساكين والعَجَزة حق على الأغنياء والموسرين ، وأن العمل وكفايته هو بالفعل لا بالقول ، وأن الوفاء بالعهد والعدالة في الإنفاق دون تبذير أو تقتير . . والصبر وطلب العلم أمور لا بد أن يلتزم بها الأفراد في سبيل إدارة أفضل لشؤون حياتهم . أما كيف يكون النظام الذي يحقق تفاصيل هذه السمات العامة فقد تركه القرآن لأصحاب الاختصاص يفكرون فيه ويحددونه ويطورونه على أساس علمهم ومعرفتهم وتجاربهم وظروف عصرهم ، ولكن ضمن الإطار الإسلامي العام ، وانطلاقاً من القواعد العامة والمبادىء الأساسية التي حددتها الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ، وتبعاً للشروح والتفاسير والاجتهادات الخاصة بهذه الآيات والأحاديث ، وعلى ضوء تجارب الآخرين وأفكارهم[2] .

---

(١) كامل الدقس ، العلاقات الدولية في الإسلام ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٧٦م ، ص ١٢٠ ــ ١٥١ ، « بتصرف » .

(٢) أحمد شلبي ، موسوعة النظم والحضارة الإسلامية ، الجزء الأول ، القاهرة ، ١٩٧٨م .

إذن ، من هنا يتضح أن العقيدة الإسلامية لم تحدد منهاجاً أو نظاماً معيناً للإدارة والحكم ، وذلك حتى لا يفهم على أنه منهج أو نظام ثابت لا يتغير ، وفي ذلك إشارة إلى أن مبادىء الإدارة وأساسياتها يمكن أن تتطور لتساير التقدم الاجتماعي والنمو البشري وتعقد النشاطات الاقتصادية والعلاقات الدولية . ومن هنا تتوافق الإدارة الإسلامية بالضرورة مع واقع المجتمع ، ومع ظروف العصر التي تتمثل بشكل أساسي في التطورات العلمية والتقنية التي تعم مجتمعات اليوم والتي أصبحت تسود مختلف النشاطات الإدارية والصناعية والزراعية والنقل والمواصلات والخدمات المالية ، وذلك في كل من القطاعين العام والخاص . وبذلك لا يمكن القبول بنظام الإدارة والحكم المتحجر بدعوى ارتباطه بالشريعة وأحكامها ، حيث أن كل من هذين النبعين يتميز بالقابلية للتطور وفق ما يراه الرجال الصالحين من الشراح والمفسرين والمجتهدين في إطار النهج العام والقواعد الأساسية للعقيدة .

إن الهدف الأساسي للإدارة في الإسلام هو تنظيم المجتمع تنظيماً يحقق الرشد لأفراده ، سواء في سلوكهم نحو أنفسهم أو نحو علاقاتهم وممارساتهم المختلفة ، وفي ذلك دعم لاتجاهات المجتمع البشري نحو التطور والتقدم الأفضل بحيث يكون كل فرد على مستوى الأمانة التي قبل أن يحملها بإرادته الحرة[1] . . **﴿ إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً ﴾** [سورة الأحزاب : الآية ٧٢] .

---

(١) أحمد الشامي ، الخلفاء الراشدون ، المركز العربي للثقافة والعلوم ، بيروت ، ١٩٨٢م ، الفصل العاشر « التنظيمات الإدارية والمالية لعمر بن الخطاب » ، استنتاج .

نعم ، لقد جهل الإنسان تبعة هذه الأمانة وأهوالها فقبل حملها وعليه لذلك أن يثبت جدارته بحمل هذه الأمانة وتحمُّل أعبائها ومسؤولياتها بكفاءة واقتدار . وعند التفكير في تنظيم أي مجتمع يكون السؤال :

ــ كيف يكون المدخل إلى هذا التنظيم ، هل يكون التركيز على الفرد على أساس أن قوة الفرد هي التي تعطي القوة للمجتمع ؟ أم هل يكون التركيز على المجتمع في مجموعه بدعوى أن قوة المجتمع لا بد أن تنعكس على أفراده ؟ أم هل يكون التركيز عليهما سوياً وفي نفس الوقت ؟ .

إن الإدارة الإسلامية ترى أن تنظيم المجتمع تنظيماً حضارياً يعتمد على الإنسان حتى يستقيم ضميره ويمتلىء قلبه بالإيمان الصادق ، فيستطيع بذلك الخلاص من نفسه الأمارة بالسوء ومن غرائزه ونزواته المدمرة ، فتختفي أنانيته ويبتعد عن التعصب ويتدعم حبه لعمله وأقرانه وزملائه . لكن يجب أن نلاحظ أن وصول الفرد إلى هذا النوع من الاستقامة ويقظة الضمير يحتاج ــ بلا شك ــ إلى تربية وتعليم وبيئة عامة صالحة ، فبالإعداد التربوي والتعليمي يكون الإنسان قادراً على المشاركة في أي من النشاطات المختلفة التي تترتب على تقسيم العمل والتخصص[1] .

ولذا ، فإن الإدارة في الإسلام تستند في تنظيمها ونشاطاتها الإصلاحية على التسلسل الهرمي الذي يبدأ بالأفراد ، ثم الأُسر ، ثم المؤسسات والأجهزة المختلفة ، ثم الدولة التي تحتضن هذه الوحدات الهرمية . وهو تنظيم وإصلاح شامل يقوم على جعل الفرد يدرك ، إدراكاً صحيحاً ، الغايات النبيلة من وجوده ، وتقدير حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي تترتب على هذه الغايات .

---

(١) محمد قطب ، واقعنا المعاصر ، مؤسسة المدينة للصحافة والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧هـ ، « الحركة الحضارية الإسلامية » ، ص ١٠٠ ــ ١٠٦ .

من هذا كله يتضح أن الهدف الأسمى للإدارة الإسلامية هو التوفيق بين مادة الإنسان وروحه ، وبين عقله ووجدانه وبين ذاته ومجتمعه ، وبين طموحه وتحصيله ، وبين حاضره ومستقبله . . وبذلك يمكن إيجاد الإنسان المتوازن القادر على خلق إدارة رائدها العقل ومنهجها العلم والعمل والصبر والرحمة وغايتها العدالة المطلقة والخير للجميع . ﴿ **ونزّلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين** . . . ﴾ . [سورة النحل : الآية ٨٩] .

ولهذا كله اتجهت الإدارة الإسلامية ، وفقاً للآيات القرآنية ، إلى الضمير الإنساني تخاطبه وتدعوه إلى التحرر من النزوات الشريرة والتحلي بالإيمان الصادق والإدراك الصحيح لجوهر العقيدة حتى يستطيع أن يؤدي دوره الاجتماعي والإداري بكفاءة وفعالية .

أساسيات الإدارة في الإسلام :

إن أساسيات الإدارة الإسلامية كما أوضحتها الآيات القرآنية جاءت في مجموعها وثيقة أخلاقية عامة تدعو الضمير البشري إلى السمو والترفع عن كل ما يجعل السلوك الإنساني سلوكاً وحشياً بغيضاً . لذلك فإن هذه الأساسيات تتمثل في مزج المبادىء الأخلاقية بالضمير مزجاً يجعلها تسري في العقل الباطن فتكون موجهاً حقيقياً لأفعال الإنسان ولعلاقاته الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية داخل بيئة المجتمع .

وبمعنى آخر لا تكون المسؤوليات والقيم والمفاهيم الإدارية من المنظور الإسلامي ، مجرد وسائل وأدوات يتعلمها الإنسان من أجل الحصول على نفع مادي أو التمتع بمستوى وظيفي ، وإنما تكون جوهر عقيدته الدينية التي تجعله يحرص كل الحرص على الوفاء بها وأدائها بأفضل الطرق الممكنة .

ولنتدبر الآن ـ بعين العقل والبصيرة ـ في أساسيات الإدارة في الإسلام كما توضحها الآيات القرآنية ، والتي هي الفيصل في بيان مضمون وجوهر هذه الأساسيات :

يقول الله تعالى :

* ﴿ وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ﴾ . [سورة النساء]

* ﴿ وشاورهم في الأمر ﴾ . [سورة آل عمران]

* ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ . [سورة الشورى]

* ﴿ أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولاً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ وَمَن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال إنني من المسلمين ﴾ . [سورة فصلت]

* ﴿ إن الله لا يحب من كان مختالاً فخوراً ﴾ . [سورة النساء]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون كَبُر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ . [سورة الصف]

* ﴿ لا إكراه في الدين قد تبيَّن الرشد من الغي ﴾ . [سورة البقرة]

* ﴿ وقل ربِّ زدني علماً ﴾ . [سورة طه]

* ﴿ وإن عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولئن صبرتم لهو خير للصابرين ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلاّ قليلاً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبيَّنوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ﴾ . [سورة الحجرات]

* ﴿ والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً ﴾ . [سورة الفرقان]

* ﴿ ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم ﴾ . [سورة فصلت]

* ﴿ والذين لا يشهدون الزور وإذا مروا باللغو مروا كراماً ﴾ . [سورة الفرقان]

* ﴿ إن أكرمكم عند الله أتقاكم ﴾ . [سورة الحجرات]

* ﴿ هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ . [سورة الزمر]

* ﴿ وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان ﴾ . [سورة المائدة]

* ﴿ إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم ﴾ . [سورة الحجرات]

* ﴿ ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون ﴾ . [سورة آل عمران]

* ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾ . [سورة التوبة]

* ﴿ إنما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب ﴾ . [سورة الزمر]

* ﴿ وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسَ نصيبك من الدنيا ﴾ . [سورة القصص]

* ﴿ فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره * ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره ﴾ . [سورة الزلزلة]

* ﴿ فأما اليتيم فلا تقهر * وأما السائل فلا تنهر * وأما بنعمة ربك فحدِّث ﴾ . [سورة الضحى]

* ﴿ والذين في أموالهم حق معلوم * للسائل والمحروم ﴾ . [سورة المعارج]

* ﴿ أفمن كان على بيِّنة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهواءهم ﴾ . [سورة محمد]

* ﴿ فلا تهنوا وتدعوا إلى السلم وأنتم الأعلون والله معكم ولن يتركم أعمالكم ﴾ . [سورة محمد]

* ﴿ وإن تبدوا ما في أنفسكم أو تخفوه يحاسبكم به الله ﴾ . [سورة البقرة]

* ﴿ لا يكلف الله نفساً إلاّ وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ﴾ . [سورة البقرة]

* ﴿ إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ من قتل نفساً بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعاً ﴾ . [سورة المائدة]

* ﴿ فذكر إنما أنت مذكر * لست عليهم بمسيطر ﴾ . [سورة الغاشية]

* ﴿ وقولوا قولاً سديداً * يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ﴾ . [سورة الأحزاب]

* ﴿ أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم ﴾ . [سورة البقرة]

* ﴿ لا يؤاخذكم الله باللغو في أيمانكم ولكن يؤاخذكم بما كسبت قلوبكم ﴾ . [سورة البقرة]

* ﴿ قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى ﴾ .
[سورة البقرة]

* ﴿ وما تنفقوا من خير يوف إليكم وأنتم لا تظلمون ﴾ .
[سورة البقرة]

* ﴿ يوم تجد كل نفس ما عملت من خير محضراً وما عملت من سوء تود لو أن بينها وبينه أمداً بعيداً ﴾ . [سورة آل عمران]

* ﴿ واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ﴾ . [سورة آل عمران]

* ﴿ والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين ﴾ .
[سورة آل عمران]

* ﴿ ومن يرد ثواب الدنيا نؤته منها ومن يرد ثواب الآخرة نؤته منها وسنجزي الشاكرين ﴾ . [سورة آل عمران]

* ﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله ﴾ . [سورة آل عمران]

* ﴿ يقولون بأفواههم ماليس في قلوبهم والله أعلم بما يكتمون ﴾ .
[سورة آل عمران]

* ﴿ وإن تصبروا وتتقوا فإن ذلك من عزم الأمور ﴾ .
[سورة آل عمران]

* ﴿ أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى ﴾ .
[سورة آل عمران]

* ﴿ ومن كان غنياً فليستعفف ومن كان فقيراً فليأكل بالمعروف ﴾ .
[سورة النساء]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل ﴾ .
[سورة النساء]

* ﴿ إن الله لا يظلم مثقال ذرة وإن تك حسنة يضاعفها ﴾ .
[سورة النساء]

* ﴿ فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً ﴾ . [سورة النساء]

* ﴿ ومن يكسب خطيئة أو إثماً ثم يرم به بريئاً فقد احتمل بهتاناً وإثماً مبيناً ﴾ . [سورة النساء]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين ﴾ . [سورة النساء]

* ﴿ لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلاّ من ظلم ﴾ .
[سورة النساء]

* ﴿ ولا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى ﴾ . [سورة المائدة]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تحرموا طيبات ما أحل الله لكم ولا تعتدوا ﴾ . [سورة المائدة]

* ﴿ قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث ﴾ .
[سورة المائدة]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا عليكم أنفسكم لا يضركم من ضل إذا اهتديتم ﴾ . [سورة المائدة]

* ﴿ منها خلقناكم وفيها نعيدكم ومنها نخرجكم تارة أخرى ﴾ .

[سورة طه]

* ﴿ وننزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين ، ولا يزيد الظالمين إلاّ خساراً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ لقد جاءكم رسول من أنفسكم ، عزيز عليه ما عنتم ، حريص عليكم ، بالمؤمنين رؤوف رحيم ﴾ . [سورة التوبة]

* ﴿ والشمس والقمر والنجوم مسخرات بأمره ، ألا له الخلق والأمر ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ ولكل أمة أجل ، فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ فمن اتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون ﴾ .

[سورة الأعراف]

* ﴿ الذين اتخذوا دينهم لهواً ولعباً وغرتهم الحياة الدنيا ، فاليوم ننساهم كما نسوا لقاء يومهم هذا وما كانوا بآياتنا يجحدون ﴾ .

[سورة الأعراف]

* ﴿ ولقد جئناهم بكتاب فصلناه على علم هدى ورحمة لقوم يؤمنون ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ والبلد الطيب يخرج نباته بإذن ربه ، والذي خبث لا يخرج إلاّ نكداً ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ فأوفوا الكيل والميزان ، ولا تبخسوا الناس أشياءهم ، ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ وسع ربنا كل شيء علماً ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ ولو أن أهل القرى أمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ سأصرف عن آياتي الذين يتكبرون في الأرض بغير الحق وأن يروا كل آية لا يؤمنوا بها وإن يروا سبيل الرشد لا يتخذوه سبيلاً وأن يروا سبيل الغي يتخذوه سبيلاً ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير وما مسني السوء إن أنا إلّا نذير وبشير لقوم يؤمنون ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين ﴾ .
[سورة الأعراف]

* ﴿ إن الذين اتقوا إذا مسهم طائف من الشيطان تذكروا فإذا هم مبصرون ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ إنما المؤمنون الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم وإذا تُليت عليهم آياته زادتهم إيماناً ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ يجادلونك في الحق بعد ما تبين كأنما يساقون إلى الموت وهم ينظرون ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ واعلموا أن الله يحول بين المرء وقلبه ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ لكل نبأ مستقر وسوف تعلمون ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ وهو الذي أنزل من السماء ماء فأخرجنا بـه نبات كل شيء ﴾ .
[سورة الأنعام]

* ﴿ كـذلك زينـا لكل أمـة عملهم ثم إلى ربهم مرجعهم فينبئهم بمـا كانوا يعملون ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ وتمت كلمة ربك صدقاً وعدلاً ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ وإن تطـع أكثر من في الأرض يضلوك عن سبيل الله ، إن يتبعون إلّا الظن وإن هم إلّا يخرصون ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ وإن كثيراً ليضلون بأهوائهم بغير علم ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ ذلك إن لـم يكن ربك مهلك القرى بظلم وأهلها غافلون ﴾ .
[سورة الأنعام]

* ﴿ إن ما توعدون لآت وما أنتم بمعجزين ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ قـل يا قـوم اعملوا على مكانتكم إني عـامل فسـوف تعلمون من تكون لـه عاقبة الدار ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ فمن أظلم ممن افترى على الله كذباً ليضل الناس بغير علم ﴾ .
[سورة الأنعام]

* ﴿ قل فللّه الحجة البالغة فلو شاء لهداكم أجمعين ﴾ .
[سورةالأنعام]

* ﴿ ولا تقـربوا الفـواحش ما ظهـر منها ومـا بطن ، ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلّا بالحق ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ إن الـذين فرقـوا دينهم وكـانـوا شيعـاً لست منهم في شيء إنمـا إمرهم إلى الله ثم ينبئهم بما كانوا يفعلون ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى إلاّ مثلها وهم لا يظلمون ﴾ . [سورة الأنعام]

* ﴿ ولا تكسب كل نفس إلاّ عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى ﴾ .

[سورة الأنعام]

* ﴿ ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم في ما آتاكم ﴾ .

[سورة الأنعام] .

* ﴿ وممن خلقنا أمة يهدون بالحق وبه يعدلون * والذين كذبوا بآياتنا سنستدرجهم من حيث لا يعلمون * وأملي لهم إن كيدي متين ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ يسئلونك عن الساعة أيان مرساها ، قل إنما علمها عند ربي لا يجليها لوقتها إلاّ هو ، ثقلت في السموات والأرض ، لا تأتيكم إلاّ بغتة يسئلونك كأنك حفي عنها ، قل إنما علمها عند الله ولكن أكثر الناس لا يعلمون ﴾ . [سورة الأعراف]

* ﴿ واعلموا أنما غنمتم من شيء فإن لله خمسه وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾ . [سورة الأنفال]

* ﴿ يا أيها النبي حسبك الله ومن اتبعك من المؤمنين ﴾ .

[سورة الأنفال]

* ﴿ قل إن كان آباؤكم وأبناؤكم وإخوانكم وأزواجكم وعشيرتكم وأموال اقترفتموها وتجارة تخشون كسادها ومساكن ترضونها أحب إليكم من الله ورسوله وجهاد في سبيله فتربصوا حتى يأتي الله بأمره ﴾ . [سورة التوبة]

* ﴿ هو الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله ﴾ . [سورة التوبة]

* ﴿ وإن تتولوا يستبدل قوماً غيركم ثم لا يكونوا أمثالكم ﴾ .
[سورة محمد]

* ﴿ قل لن يصيبنا إلاّ ما كتب الله لنا هو مولانا ﴾ . [سورة التوبة]

* ﴿ رجال يحبون أن يتطهروا والله يحب المطهرين ﴾ .
[سورة التوبة]

* ﴿ إن ربكم الله الذي خلق السماوات والأرض في ستة أيام ثم استوى على العرش يدبر الأمر ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ هو الذي جعل الشمس ضياء والقمر نوراً وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم يتقون ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ ولو يعجل الله للناس الشر استعجالهم بالخير لقضي إليهم أجلهم فنذر الذين لا يرجون لقاءنا في طغيانهم يعمهون ﴾ .
[سورة يونس]

* ﴿ وإذا أذقنا الناس رحمة من بعد ضراء مستهم إذا لهم مكر في آياتنا ، قل الله أسرع مكراً ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ إنما مثل الحياة الدنيا كماء أنزلناه من السماء فاختلط به نبات الأرض مما يأكل الناس والأنعام حتى إذا أخذت الأرض زخرفها وازّينت وظن أهلها أنهم قادرون عليها أتاها أمرنا ليلاً أو نهاراً

فجعلناها حصيداً كأن لم تغن بالأمس . كذلـك نفصل الآيـات لقوم يتفكرون ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ قـل الله يهدي للحق أفمن يهـدي إلى الحق أحق أن يتبـع أمن لا يهدي إلاّ أن يهدىٰ ، فما لكم كيف تحكمون ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ وما يتبـع أكثرهم إلاّ ظناً إن الظن لا يغني من الحق شيئاً ﴾ .
[سورة يونس]

* ﴿ وإن كذبوك فقل لي عملي ولكم عملكم أنتم بريئـون مما أعمـل وأنا بريء مما تعملون ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ ولكل أمة رسـول ، فإذا جـاء رسولهم قضي بينهم بـالقسط وهم لا يظلمون ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ ومـا يعـزب عن ربـك من مثقـال ذرة في الأرض ولا في السمـاء ولا أصغر من ذلك ولا أكبر إلاّ في كتاب مبين ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ ألا إن أولياء الله لا خوف عليهم ولا هم يحـزنون * الـذين آمنوا وكانوا يتقون * لهم البشرى في الحياة الدنيا وفي الآخرة ، لا تبـديل لكلمات الله ، ذلك هو الفوز العظيم ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ ولـو شاء ربـك لآمن من في الأرض كلهم جميعاً ، أفـأنت تكره النـاس حتى يكـونـوا مؤمنين * ومـا كـان لنفس أن تؤمن إلاّ بـإذن الله ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ وإن يمسسك الله بضر فـلا كاشف لـه إلاّ هـو ، وإن يردك بخيـر فلا راد لفضله يصيب بـه من يشاء من عباده ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ قل يا أيها الناس قد جاءكم الحق من ربكم ، فمن اهتدى فإنما يهتدي لنفسه ، ومن ضل فإنما يضل عليها وما أنا عليكم بوكيل ﴾ . [سورة يونس]

* ﴿ وما من دابة في الأرض إلّا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها ﴾ . [سورة هود]

* ﴿ ولئن أذقنا الإنسان منا رحمة ثم نزعناها منه إنه ليؤوس كفور * ولئن أذقناه نعماء بعد ضراء مسته ليقولن ذهب السيئات عني إنه لفرح فخور ﴾ . [سورة هود]

* ﴿ إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾ . [سورة القصص]

* ﴿ وما أريد أن أخالفكم إلى ما أنهاكم عنه ، إن أريد إلّا الإصلاح ما استطعت ، وما توفيقي إلّا بالله ﴾ . [سورة هود]

* ﴿ فاستقم كما أُمرت ومن تاب معك ولا تطغوا ، إنه بما تعملون بصير ﴾ . [سورة هود]

* ﴿ وما كان ربك ليهلك القرى بظلم وأهلها مصلحون ﴾ .

[سورة هود]

* ﴿ ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ، ولا يزالون مختلفين * إلّا من رحم ربك ، ولذلك خلقهم ﴾ . [سورة هود]

* ﴿ وقل للذين لا يؤمنون اعملوا على مكانتكم إنا عاملون * وانتظروا إنا منتظرون * ولله غيب السماوات والأرض وإليه يرجع الأمر كله ﴾ . [سورة هود]

* ﴿ والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون ﴾ .

[سورة يوسف]

* ﴿ إن الحكم إلّا لله ، أمر ألّا تعبدوا إلّا إياه ، ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون ﴾ . [سورة يوسف]

* ﴿ وما أبرىء نفسي ، إن النفس لأمارة بالسوء إلّا ما رحم ربي ﴾ . [سورة يوسف]

* ﴿ نرفع درجات من نشاء ، وفوق كل ذي علم عليم ﴾ . [سورة يوسف]

* ﴿ ولا تيأسوا من روح الله ، إنه لا ييأس من روح الله إلّا القوم الكافرون ﴾ . [سورة يوسف]

* ﴿ وما أكثر الناس ولو حرصت بمؤمنين ﴾ . [سورة يوسف]

* ﴿ قل هذه سبيلي أدعو إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعني ﴾ . [سورة يوسف]

* ﴿ وإن ربك لذو مغفرة للناس على ظلمهم ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ وكل شيء عنده بمقدار ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ والذين ينقضون عهد الله من بعد ميثاقه ، ويقطعون ما أمر الله به أن يوصل ويفسدون في الأرض أولئك لهم اللعنة ولهم سوء الدار ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ للذين استجابوا لربهم الحسنى ، والذين لم يستجيبوا له لو أن لهم ما في الأرض جميعاً ومثله معه لافتدوا به أولئك لهم سوء الحساب ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ أفمن يعلم أنما أنزل إليك من ربك الحق كمن هو أعمى إنما يتذكر أولوا الألباب ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ وكذلك أنزلناه حكماً عربيــاً ولئن اتبعت أهواءهم بعد ما جـاءك من العلم ما لك من الله من ولي ولا واقٍ ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ وما كان لرسول أن يأتي بآية إلّا بإذن الله لكل أجل كتاب * يمحو الله ما يشاء ويثبت ، وعنده أم الكتاب ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ أولم يـروا أنـا نـأتي الأرض ننقصهـا من أطـرافهـا ، والله يحكم لا معقب لحكمه وهو سريـع الحساب ﴾ . [سورة الرعد]

* ﴿ وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيـدنكم ، ولئن كفرتم إن عـذابـي لشديد ﴾ . [سورة إبراهيم]

* ﴿ مثل الذين كفروا بربهم ، أعمالهم كرماد اشتدت بـه الـريـح في يـوم عاصف لا يقـدرون مما كسبـوا على شـــيء ذلك هـو الضلال البعيد ﴾ . [سورة إبراهيم]

* ﴿ كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلهـا ثابت وفـرعها في السمـاء * تؤتي أُكلها كل حين بإذن ربها ﴾ . [سورة إبراهيم]

* ﴿ ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار ﴾ . [سورة إبراهيم]

* ﴿ فما أوتيتم من شيء فمتاع الحياة الدنيا وما عنـد الله خير وأبقى للذين آمنوا وعلى ربهم يتوكلون ﴾ . [سورة الشورى]

* ﴿ ويعلم الذين يجادلون في آياتنا ما لهم من محيص ﴾ .
[سورة الشورى]

* ﴿ ولمن انتصر بعد ظلمه فأولئك ما عليهم من سبيل * إنما السبيـل على الذين يظلمون الناس ويبغون في الأرض بغير الحق ﴾ .
[سورة الشورى]

* ﴿ وما يخفى على الله من شيء في الأرض ولا في السماء ﴾ .
[سورة إبراهيم]

* ﴿ ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار ﴾ . [سورة إبراهيم]

* ﴿ فلا تحسبن الله مخلف وعده رسله ﴾ . [سورة إبراهيم]

* ﴿ إنا نحن نزلنا الذكر وإنا له لحافظون ﴾ . [سورة الحجر]

* ﴿ وإن من شيء إلا عندنا خزائنه ، وما ننزله إلا بقدر معلوم ﴾ .
[سورةالحجر]

* ﴿ خلق الإنسان من نطفة فإذا هو خصيم مبين ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها ، إن الله لغفور رحيم * والله يعلم ما تسرون وما تعلنون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ إنما قولنا لشيء إذا أردناه أن نقول له كن فيكون ﴾ .
[سورة النحل]

* ﴿ ولو يؤاخذ الله الناس بظلمهم ما ترك عليها من دابة ، ولكن يؤخرهم إلى أجل مسمّى فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ والله فضل بعضكم على بعض في الرزق ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً ، وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ ما عندكم ينفد وما عند الله باق ، ولنجزين الذين صبروا أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ يوم تأتي كـل نفس تجادل عن نفسهـا وتوفى كـل نفس ما عملت وهم لا يظلمون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ وضرب الله مثلاً قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بمـا كانـوا يصنعون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ ولا تقـولوا لمـا تصف ألسنتكم الكذب هـذا حلال وهـذا حـرام لتفتـروا على الله الكـذب إن الـذين يفتـرون على الله الكـذب لا يفلحون ﴾ . [سورة النحل]

* ﴿ إن أحسنتم أحسنتم لأنفسكم ، وإن أسأتم فلها ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ، ونخرج لـه يوم القيامـة كتابـاً يلقاه منشوراً * اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ وبالوالدين إحسانـاً ، إما يبلغن عنـدك الكبر أحـدهما أو كـلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً * واخفض لهمـا جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ وأت ذا القربى حقه والمسكين وابن السبيل ولا تبذر تبذيراً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ ولا تجعل يدك مغلولـة إلى عنقك ولا تبسـطها كـل البسط فتقعد ملوماً محسوراً ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ ولا تقربوا مال اليتيم إلا بالتي هي أحسن حتى يبلغ أشده ﴾ .
[سورة الإسراء]

* ﴿ ولا تقف ما ليس لك به علم ﴾ . [سورة الإسراء]

* ﴿ إنا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملاً * وإنا لجاعلون ما عليها صعيداً جرزاً﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ ولا تطع من أغفلنا قلبه عن ذكرنا واتبع هواه وكان أمره فرطاً ﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر ﴾ .
[سورةالكهف]

* ﴿ المال والبنون زينة الحياة الدنيا ، والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً وخير أملاً ﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ وعرضوا على ربك صفاً لقد جئتمونا كما خلقناكم أول مرة بل زعمتم ألن نجعل لكم موعداً * ووضع الكتاب فترى المجرمين مشفقين مما فيه ويقولون يا ويلتنا ما لهذا الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلاّ أحصاها ووجدوا ما عملوا حاضراً ولا يظلم ربك أحداً ﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل ، وكان الإنسان أكثر شيء جدلاً ﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالاً * الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعاً * أولئك الذين كفروا بآيات ربهم ولقائه فحبطت أعمالهم فلا نقيم لهم يوم القيامة

وزناً * ذلك جـزاؤهم جهنم بما كفـروا واتخـذوا آيـاتي ورسلي هزواً ﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ قل لو كـان البحر مـداداً لكلمات ربـي لنفـد البحر قبـل أن تنفد كلمات ربـي ولو جئنا بمثله مدداً ﴾ . [سورة الكهف]

* ﴿ أولا يذكر الإنسان أنا خلقناه من قبل ولم يك شيئاً ﴾ .
[سورة مريم]

* ﴿ وإن منكم إلاّ واردها كان على ربك حتماً مقضياً * ثم ننجي الذين اتقوا ونذر الظالمين فيها جثياً ﴾ . [سورة مريم]

* ﴿ إن كـل من في السماوات والأرض إلا أتى الـرحمن عبداً * لقـد أحصاهم وعدهم عداً * وكلهم آتيـه يوم القيامة فرداً ﴾ .
[سورة مريم]

* ﴿ فإنما يسرناه بلسانك لتبشر بـه المتقين وتنذر بـه قوماً لداً ﴾ .
[سورة مريم]

* ﴿ ما أنزلنا عليك القرآن لتشقى * إلاّ تذكرة لمن يخشى * تنزيلاً ممن خلق الأرض والسموات العلىٰ * الرحمن على العرش استوى * لـه ما في السماوات وما في الأرض وما بينهمـا وما تحت الثـرى * وإن تجهر بالقول فإنه يعلم السر وأخفى ﴾ . [سورة طـه]

* ﴿ إن السـاعـة آتيـة أكـاد أخفيهـا لتجـزى كـل نفس بمـا تسعى * فلا يصدنك عنها من لا يؤمن بها واتبـع هواه فتردى ﴾ .
[سورة طـه]

* ﴿ ومن يعمـل من الصـالحـات وهـو مؤمن فـلا يخـاف ظلمـاً ولا هضماً ﴾ . [سورة طـه]

* ﴿ ولا تمدن عينيك إلى ما متعنا بـه أزواجاً منهم زهرة الحياة الدنيـا لنفتنهم فيه ، ورزق ربك خير وأبقى ﴾ . [سورة طه]

* ﴿ قـل كل متـربص فتـربصـوا، فستعلمـون من أصحـاب الصـراط السوي ومن اهتدى ﴾ . [سورة طه]

* ﴿ خلق الإنسان من عجل سأوريكم آياتي فلا تستعجلون ﴾ .
[سورة الأنبياء]

* ﴿ كـل نفس ذائقـة المـوت ، ونبلوكم بـالشـر والخيـر فتنـة وإلينـا ترجعون ﴾ . [سورة الأنبياء]

* ﴿ إن هذه أمتكم أمة واحدة ﴾ . [سورة الأنبياء]

* ﴿ فمن يعمل من الصالحـات وهو مؤمن فـلا كفران لسعيـه وإنا لـه كاتبون ﴾ . [سورة الأنبياء]

* ﴿ ولقـد كتبنا في الـزبور من بعـد الذكـر أن الأرض يـرثهـا عبـادي الصـالحـون * إن في هـذا لبـلاغـاً لقـوم عـابـدين * ومـا أرسلنـاك إلاّ رحمة للعالمين ﴾ . [سورة الأنبياء]

* ﴿ ومن النـاس من يجـادل في الله بغيـــر علم ولا هـدى ولا كتـاب منير ﴾ . [سورة الحج]

* ﴿ من كان يظن أن لن ينصـره الله في الدنيـا والآخرة فليمـدد بسبب إلى السماء ثم ليقطـع فلينظر هل يذهبن كيده ما يغيظ ﴾ .
[سورة الحج]

* ﴿ ومن يعظم شعائر الله فإنها من تقوى القلوب ﴾ . [سورة الحج]

* ﴿ إن الله يدافع عن الذين آمنوا ، إن الله لا يحب كل خوان كفور ﴾ . [سورة الحج]

* ﴿ فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور ﴾ . [سورة الحج]

* ﴿ قد أفلح المؤمنون * الذين هم في صلاتهم خاشعون * والذين هم عن اللغو معرضون * والذين هم للزكاة فاعلون * والذين هم لفروجهم حافظون ﴾ . [سورة المؤمنون]

* ﴿ ولقد خلقنا فوقكم سبع طرائق وما كنا عن الحق غافلين ﴾ . [سورة المؤمنون]

* ﴿ ولو اتبع الحق أهواءهم لفسدت السماوات والأرض ومن فيهن ﴾ . [سورة المؤمنون]

* ﴿ أفحسبتم أنما خلقناكم عبثاً وأنكم إلينا لا ترجعون ﴾ . [سورة المؤمنون]

* ﴿ رجال لا تلهيهم تجارة ولا بيع عن ذكر الله وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة يخافون يوماً تتقلب فيه القلوب والأبصار * ليجزيهم الله أحسن ما عملوا ويزيدهم من فضله ﴾ . [سورة النور]

* ﴿ والله خلق كل دابة من ماء ، فمنهم من يمشي على بطنه ومنهم من يمشي على رجلين ومنهم من يمشي على أربع يخلق الله ما يشاء ، إن الله على كل شيء قدير ﴾ . [سورة النور]

* ﴿ فليحذر الذين يخالفون عن أمره أن تصيبهم فتنة أو يصيبهم عذاب أليم ﴾ . [سورة النور]

* ﴿ وعباد الرحمن الذين يمشون على الأرض هوناً وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً ﴾ . [سورة الفرقان]

* ﴿ الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً ﴾ .
[سورة الملك]

* ﴿ وأن الله قد أحاط بكل شيء علماً ﴾ . [سورة الطلاق]

تفسير الآيات وتحليلها :

بهذه التعاليم القرآنية المبينة لأساسيات الإدارة الإسلامية ، وغيرها الكثير مما يضيق المجال لحصره ، يستطيع المخلوق ـ ذكراً كان أم أنثى ـ أن يتجه في حياته وسلوكه وإدارته ووظيفته وعلاقاته ومعاملاته اتجاهاً صحيحاً قائماً على التبصر وإدراك الإمور ، والوعي بالقيم الإنسانية والإدارية والاجتماعية السامية ، فيبني تعامله مع أفراد مجتمعة على أساس التجرد من الجشع والأنانية وحب التسلط والهيمنة . وبذلك كله نكون جميعاً أكثر عطاء وأعمق محبة ورحمة ، وأقوى فاعلية من أجل الصالح العام .

لكننا ملزمين ، وهذا ما يمثل ذروة التحدي ، أن نتمتع كمؤمنين بسمو البصيرة والقدرة الواعية على تفسير التعاليم القرآنية الموضحة لأساسيات الإدارة تفسيراً متطوراً يتوافق مع روح العصر ويستند بشكل أساسي على فهم أسرار الكون واستيعاب خبايا الطبيعة لتوظيف كل ما يتاح لنا من الموارد والإمكانات في خدمة البشر[1] .

فالإدارة الإسلامية ـ كمبدأ وممارسة ـ لن تقوم إلّا بجهود وإخلاص الرجال العارفين لجوهر العقيدة ، والملمين بأحوال وظروف العصر ،

(١) راجع في ذلك : محمد سالم ، المدخل إلى الثقافة الإسلامية ، دار القلم ، الكويت ، الباب الثاني « بتصرف » .

والقادرين على التطور والإفادة من كل تقدم علمي وتقني يحقق للبشر السلام والوئام والرفاهية ، والمدركين كذلك لأهمية التعارف بين مختلف أجناس البشر والتفاعل الخير مع كل الحضارات التي تسود مختلف بقاع الأرض .

وبهذا المفهوم للإدارة الإسلامية لا يكون الفرد المناسب أو المسؤول الواعي أو المخلوق الصالح هو ذلك الإنسان الذي يقتصر التزامه بدينه على الصوم والصلاة والحج والتعمق في الدراسات التجريدية ، إذ أن هذه الشعائر والدراسات لا تمثل إلاّ الجانب التعبدي للعقيدة الدينية ، وإنما هو الإنسان الذي يكون دعامة فعالة ومنتجة في مجتمع ينبض بحيوية العلم والعمل والإنتاج ، ويعمل على توطيد الاستقرار والسلام والرفاه لجميع أفراده ، ويستهدف الحكمة والرشد في كل نبضاته وأعماله .

ويجدر أخيراً القول بأن الأهداف المادية التي جاءت الإدارة الإسلامية من أجل تنظيمها تنظيماً اجتماعياً رشيداً ، ليست إلاّ وسيلة لتحقيق غاية أسمى تتمثل في تنمية طاقات الإنسان الروحية ، والارتفاع به من مستوى البهيمية حيث الضياع والضلال والانغماس في إشباع النزوات والشهوات إلى مستوى الشخصية الحضارية (Civilized Personality) المسؤولة التي تستطيع التوفيق بين تناقضاتها وتدرك دورها في الحياة إدراكاً خيراً يجعلها تتفاعل مع الوجود من حولها تفاعلاً إنسانياً مثمراً .

الفصل الثالث عشر

المهام والمسؤوليات الأساسية للمشرف الإداري

الفصل الثالث عشر

المهام والمسؤوليات الأساسية للمشرف الإداري

إن تحقيق أهداف الإدارة العليا يقع بصورة رئيسية على مستوى الإدارة التنفيذية والتي تمثل القطاع الأكبر في المنظمة ـ وتتولى مجموعة المشرفين قيادة هذا المستوى التنفيذي الهام نحو تحقيق أهداف المنظمة ووضع خططها موضع التنفيذ . ومن هذا المنطلق فإنه يقع على المشرفين مهام كبيرة ومسؤوليات جسيمة تتطلب جهداً كبيراً وعملاً دؤوباً ينبغي أن يتسم دائماً بطابع الحكمة والأناة وحسن التصرف واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، كل ذلك في سبيل تحقيق الأداء الفردي الفعال الذي يشكل في مجموعه النتائج النهائي لعمل المنظمة .

فالمشرف هو قائد التنفيذ الذي يتولى تحويل الخطط المرسومة إلى واقع ملموس وذلك من خلال مرؤوسيه . وهنا تظهر مدى مقدرة المشرف على حفز جهود الأفراد وطاقاتهم لإنجاز العمل بأقصى قدرة من الكفاءة .

ولا شك أن ذلك يتطلب قدرة فائقة وكفاءة عالية من المشرف حتى يستطيع أن يكون محل احترام وثقة رؤسائه في نفس الوقت الذي يكون فيه محل ثقة ومحبة مرؤوسيه . وعليه يمكن استخلاص مهام المشرف ، ومسؤولياته في مضمون تحليلات الإجابة على التساؤلات التالية ، والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي :

١ ــ ماذا تريد الإدارة من المشرف ؟ (متطلبات الإدارة)

٢ ــ ماذا يريد المرؤوسون من المشرف ؟ (متطلبات المرؤوسين)

٣ ــ ماذا يريد المشرف ؟ (متطلبات المشرف)

٤ ــ كيف يستطيع المشرف التوفيق عملياً بين متطلبات هذه التساؤلات ؟

ولا يخفى أن معطيات الإجابة على هذه التساؤلات متداخلة ومترابطة مع بعضها ، وهذا شيء طبيعي ، وذلك لأن الأطراف الثلاثة الصادرة عنهم هذه التساؤلات إنما يشكلون مجموعة مترابطة ومتكاملة ترمي إلى تحقيق هدف معين من مواقع ومستويات إدارية مختلفة وسلطات ومسؤوليات متباينة ، ودوافع كثيراً ما تكون أيضاً متفاوتة[١] .

١ ــ ماذا تريد الإدارة من المشرف ؟ (متطلبات الإدارة) :

تضع الإدارة العليا في المنظمة الخطط والبرامج التي تريد تحقيقها ويتم تنفيذ هذه الخطط بواسطة كافة موظفي المنظمة . ويقع عبء التنفيذ الفعلي على موظفي المستوى الإداري الأول (التنفيذي) والذي يشكل العدد الأكبر من موظفي الوحدة . وتسند إدارة المنظمة مهمة قيادة التنفيذ إلى مجموعة من المشرفين (رؤساء الأقسام) الذين ترى الإدارة فيهم الكفاءة لمثل هذه القيادة المباشرة . ويكون هؤلاء المشرفون مسؤولين أمام إدارة المنظمة عن كفاءة التنفيذ .

أي أنه يمكن القول إن أول ما تريده الإدارة من المشرفين هو تنفيذ

---

(١) محمد الفلاح ، بحث في : مهام المشرف . . مؤسسة النقد ، الإدارة المالية ، ١٤٠٥هـ ، « بتصرف » .

الخطط المرسومة وتحويل الأهداف المخططة إلى واقع ملموس بأقصى قدر من الكفاية ، وهذا المطلب يكشف لنا عن مجموعة من المهام التي على المشرف القيام بها لكي يستطيع أداء هذا الدور الحيوي ـ (سيتم تحليل المهام بعد استعراض المتطلبات الرئيسية) ـ كذلك من الأمور التي تطلبها الإدارة من المشرفين تسيير العمل وكسب ولاء العاملين ، وأيضاً تحقيق الانضباط في العمل وتقييم أداء العاملين ، وكذلك التعاون والتنسيق مع الجهاز والأقسام الأخرى فيما يحقق مصلحة العمل[١] .

إن وضع متطلبات الإدارة في الصورة الإجمالية السابقة يجعلنا نستخلص مجموعة من المهام التي يجب على المشرف القيام بها لكي يستطيع النجاح فيما تطلبه الإدارة وتتوخاه . ويمكن القول إن ذلك يتطلب من المشرف ما يلي :

(ـ) أن يكون لديه الإلمام التام والمعرفة الدقيقة لواجبات العمل الموكل إليه لكي يستطيع توجيه مرؤوسيه للكيفية التي يتم بها إنجاز العمل . وهذه المعرفة يجب أن تكون شاملة ، سواء ما يتعلق بالنواحي التنظيمية أو النواحي الخاصة بطبيعة العمل الذي يتولى الإشراف عليه . فالمشرف تزداد عنده أهمية المعرفة الفنية لطبيعة العمل الذي يشرف عليه أكثر من المستويات الإدارية الأعلى ، وذلك لكونه مسؤولاً عن تكامل الأداء الفردي[٢] .

ومن هنا ، فإن المشرف ، إذا لم يكن لديه الإلمام التام بالعمل ، فسيفقد

(1) C. Bernard, The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1964), PP. 167 - 170.

(٢) مجدي الفدراوي ، الإشراف ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ ، ص ٤ ـ ٦ .

القدرة على إدارة وتوجيه الموظفين . . وبالتالي يفقد ثقة مرؤوسيه ، وهـذا قد يؤدي إلى حدوث انحرافات خطيرة في مسار العمل .

(ـ) كذلك فإن من متطلبات الإدارة من المشرف التخطيط والتنظيم للعمل الوظيفي الذي يشرف عليه ، فلا بد للمشرف من وضـع الخطط التنفيذية التي تكفـل إنجاز الأعمـال المطلوبـة في الوقت المحـدد . كما يـدخـل في ذلـك توزيـع الأعمال على المرؤوسين بكل دقة ، ومراعـاة قدرة ومهـارة كل فـرد ، إذ ينبغي وضـع المـوظف المناسب في المكـان المناسب ،حتى يسـتـطيـع أداء العمل الموكل إليه بفاعلية . أما إسناد عمل أكبر من قدرات الشخص فإن هذا سيؤدي إلى تـردي الأداء ، بالإضـافة إلى إحـداث مشـاكـل إداريـة أخـرى . وبطبيعة الحـال يتطلب هـذا وضـع الخطوات والإجـراءات اللازمـة التفصيلية لإنجـاز العمل اليـومي . ويدخـل في نطاق التنـظيم محاولـة المشرف تحسين طرق تنفيذ العمل وتسييره[1] ، وذلك يعني دراسة الـوسائـل المتبعة ومحـاولة تقييمهـا ونقدهـا وابتكـار طـرق ووسـائـل تسـاعـد على تحسين الأداء وخفض التكلفة .

كما أن الإنجاز الكفء يتطلب من الرئيس المباشر التنسيق الفعال الذي يهـدف إلى تحقيق التوافق والتـآلـف والترابط والانسجـام بين جهود الأفـراد نحو تحقيق أهداف العمل . ويتغلغل التنسيق في كافة المهام التي يتولى المشرف مباشرتهـا خلال عمله مـع مـرؤوسيه . كمـا يشمل ذلـك التنسيق مـع الأقسام الأخـرى في المـنظمـة أو الجهـات ذات العـلاقـة بعمـل القسم الـذي يشـرف عليه[2] .

---

(١) أحمـد الشنتاوي ، القيـادة الإدارية الحـديثة ، القـاهرة ، الـطبعة الأولى ، ١٩٦٧ ، ص ١٧٦ ـ ١٧٨ .

(٢) جورج هالسي ، إدارة النـاس فن ، ترجمـة أحمد زكي ، دار المعـارف ، القاهـرة ، ص ٢٤١ ـ ٢٤٨ ، « بتصرف » .

(ـ) إن تحقيق هدف الإدارة بتنفيذ خططها يتـطلب من المشرف أيضـاً توجيه جهود العاملين نحو النتائـج المنشودة من خلال التعليم والتدريب وإثارة الدوافـع وتشجيـع الأفراد وحفزهـم لكي يؤدوا أعمالهم بحماس وثقة ورضى ـ وهنا يبرز دور العلاقات الإنسانية والمقدرة القيادية للمشرف في حفز مجموعـة العمل معه لإنجاز الأعمال كما هو مطلوب .

(ـ) كذلك فإن القيام بوظيفة الإشراف يتطلب من المشرف ممارسة السلطات المفـوضة لـه بحنكة ومـران لكي يحقق الانضبـاط الـذي يؤدي إلى تسييـر العمل بـدون مشـاكـل أو تـظلمـات أو شكـاوى ، وأن يكـون المصـدر الطبيعي للمعلومات بحيث يتـلافى انتشار الشـائعات التي من شـأنها الإضـرار بسير العـمل[1] .

إن ممارسة المشرف لسلطته تقتضي تحقيق الـرقابـة الفعالـة التي تعتمد على القياس والتصحيـح أكثر من اتجاهها نحو النقد الـذي قد يـولد الإحبـاط لـدى العـاملين والشعـور بـالمقت والاستيـاء من العمـل . وفي هـذا الجـانب يتطلب الوضـع من المشرف التحلي بالمرونة والروح الديمقـراطية لكي يخلق روح تقبل التصحيـح لدى المـرؤوسين وبالتـالي يستطيـع إعـطاء المستويـات الأعلى الصورة الصحيحة عن أداء العامليـن بكل دقة ومـوضوعيـة . وبذلـك يكسب المشرف ولاء العاملين للمنظمة ويصبحوا عناصر إنتاجية فعالة .

وعليه ، فإنه يمكن القول أن المشرف إذا قام بـالمهام المشـار إليها في التحليل السابق فإنه بذلك قد قـام بـأداء الجانب الـذي تطلبـه وتريـده الإدارة بالضرورة .

---

(١) سميـر عسكر ، المـدخل إلى إدارة الأعمـال ، دار النهضـة ، القـاهـرة ، ١٩٨٣م ، ص ٢٢٢ ـ ٢٢٤ .

٢ ــ ماذا يريد المرؤوسون من المشرف؟ (متطلبات المرؤوسين)

إن لمجموعة العاملين عدة مطالب أساسية من رئيسهم (المشرف) مما يجعل على عاتقه مهمة القيام بها . وأول ما يطلبه المرؤوسون من رئيسهم هو المعاملة الإنسانية ، وهذا يتطلب من المشرف احترام العاملين وأخذ رأيهم بعين الاعتبار ومعالجة مشاكلهم داخل العمل ، وقد يتعدى ذلك إلى خارج العمل ولو مجرد السؤال والاهتمام .! إن على المشرف التحلي بروح العلاقات الإنسانية في تعامله مع مرؤوسيه لكي يكسب ودهم وثقتهم وولاءهم للعمل .

كما يتطلع العاملون إلى إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية ؛ وهذا يتطلب من المشرف العمل على إشباع هذه الاحتياجات وخاصة المعنوية منها ، وذلك لأن الحافز المادي غالباً ما يكون مرتبطاً بقرارات الإدارة العليا ، على أن ذلك لا يعني عدم الاهتمام به ، بل ينبغي للمشرف أن يكافىء مرؤوسيه بما يستحقون من حوافز مادية وفقاً للأنظمة السائدة .

أما إشباع الحاجات المعنوية فيمثل الناحية (الفنية) في قيادة المشرف والتي تميز المشرف الناجح كثيراً عن غيره ؛ وهذا يتطلب من المشرف التشجيع واستثارة الدوافع لدى العامل وتوفير الاطمئنان له وتشجيعه على تحقيق ذاته من خلال عمله ، وذلك بالثناء على الموظف وحفزه لتحسين عمله وإكسابه مهارات جديدة ، وتنمية مواهبه ، واحترام رأيه ، والإشادة بحسن إنجازه ومهارته في عمله .

وكذلك فإن على المشرف ــ لكي يحقق مطالب مرؤوسيه ــ أن يعمل جاهداً على توفير البيئة الملائمة سواء من الناحية الصحية أو النفسية . . . وأن يكون خير وسيلة للاتصال بينهم وبين الإدارة كي يعبر عن آرائهم وينقل مشاكلهم للإدارة العليا ويعمل على حلها .

ومن ناحية أخرى، فإن الموظفين ينشدون تحقيق الطموح الوظيفي ، وهذا يلقي على المشرف مهمة تدريب موظفيه وإكسابهم مهارات جديدة وتوضيح العمل لهم بإتاحة الفرصة لهم لحضور دورات تدريبية في مجال العمل ، وإتاحة الفرصة لهم للترقي والتقدم في السلم الوظيفي ، متوخياً بذلك العدالة وسلامة تقييم الأداء وتجنب المحاباة التي قد تشعر المرؤوسين بالظلم ، وإهدار جوانب الكفاءة التي يجب أن تكون هي الأساس في التقييم والترقي[1] .

إن المتطلبات السابقة تكشف لنا عن مجموعة من المهام التي يجب على المشرف مراعاتها والقيام بها ، وخاصة فيما يتعلق بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين .

٣ ـ ماذا يريد المشرف (متطلبات المشرف) :

إن المشرف يرتبط بعلاقة إشرافية تجاه مرؤوسيه ويرتبط بعلاقة تحدد مسؤوليته تجاه المستوى الإداري الأعلى ، لذا فإنه يريد أن يكون على مستوى المسؤولية التي أوكلت إليه من جانب الإدارة ، كما أنه يريد أن يكسب ثقة وولاء مرؤوسيه من الجانب الآخر ، لذا فإن الوضع يتطلب من المشرف الإلمام التفصيلي التام عن أهداف وخطط الإدارة وكذلك السلطات الممنوحة له لكي يستطيع قيادة فريقه لإنجازه تلك الخطط . فبالإضافة إلى ضرورة إلمام المشرف بطبيعة عمله فلا بد له أيضاً من الإلمام بخطوط السلطة والمسؤولية في منظمته بدراسة الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة ، والتنظيم الإداري في منظمته ، كذلك عليه أن يكون على علم بقنوات الاتصال في المنظمة وأساليبها . إن إتقان المشرف لهذه الأمور يجعله

---

(1) S. Robbins, Administrative Process, Second edition, (Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1980), PP. 326 - 328.

يحقق أهدافه التي يسعى إليها بالمستوى الذي ترجوه الإدارة ، وبذلك يستطيع أن يثبت كفاءته للإدارة[1] .

كذلك فإن رغبة المشرف في كسب ولاء مرؤوسيه وتحقيق الرضاء لديهم يجعل على المشرف كثيراً من المهام الإنسانية والتنظيمية لتحقيق هذا المبتغى ، ولن يتحقق ذلك إلاَّ إذا ساد العمل جو من التفاهم والرضاء الذي يجب على المشرف تهيئته من خلال الاتصال المباشر مع العاملين ، وعدم التعالي عليهم ، والاجتماع بهم لبحث مشاكل العمل ، وأخذ رأيهم في السبل المناسبة لحلها .

٤ ـ كيف يستطيع المشرف التوفيق عملياً بين متطلبات هذه التساؤلات :

إن تحقيق المشرف لهذا التوافق هو ما يمثل الصعوبة في عمله ويجعل وظيفة الإشراف مهمة صعبة تتطلب قدراً كبيراً من الدراية والجهد والإخلاص . ويمكن للمشرف الاستعانة بالعناصر التالية لتحقيق قدر كبير من ذلك التوافق :

- الإخلاص والولاء وصدق الانتماء إلى منظمته ، والحب لمجموعة العمل التي يعمل معها .
- استيعاب وتفهم ما تطلبه الإدارة ، والاقتناع بأن ما لديه من إمكانيات تتيح له تحقيق المطلوب ، والعمل على تدعيمها بما يحقق ذلك .
- تنمية مهاراته الفنية والقيادية والعمل على إكساب هذه المهارات لمرؤوسيه .
- أن يشعر مرؤوسيه بإخلاصه لمجموعته وعمله لما يحقق مصلحتهم .

(1) D. Johnson, and F. Johnson, Group Theory and Group Skills (Eng. Cliffs: Prentice - Hall, 1975), PP. 83 - 86.

- أن يعمل على إضفاء روح الجماعة والعمل كفريق واحد نحو تحقيق الهدف المنشود .
- أن يتسم بروح الديمقراطية وتقبل الرأي المعارض .
- الأخذ بالاقتراحات البنّاءة ، ونسب الآراء والمقترحات إلى مصادرها الحقيقية .
- العمل على تهيئة البيئة المناسبة للعمل سواءاً من ناحية التنظيم الإداري للعمل أو تهيئة المكان المناسب أو توفير الجو النفسي الملائم .
- وكلما استطاع المشرف النجاح في تحقيق وتطبيق هذه العناصر كلما أصبح قادراً على النجاح في وظيفة الإشراف بجميع جوانبها وأبعادها .

الإشراف المتداعي . . والإشراف الواعي

الإشراف المتداعي :

ويعني قيام المسؤول بأداء جميع القرارات في مجالات العمل . . ويكون دور الموظفين الانصياع لأوامره وتعليماته .

وهذا النوع من الإشراف قد يصلح للمدى القصير . . وهذا التسلط قد يساعد في رفع الإنتاجية إلى حد ما . ولكن هذه المنهجية ، بلا ريب ، تخلق في العمل استياءاً وتذمراً ، وهذا ينعكس على معدلات التغيب والتمارض وعدم استقرار العاملين وانخفاض معنوياتهم ، ويسلب العاملين قدرتهم على التفكير ويقضي فيهم على المبادأة والابتكار .

ويذكر « أرجيرس » أن مواقف المرؤوسين تجاه هذا النوع من الإشراف لن تخرج عن احتمالين :

الأول : أن يعارض فريق من المرؤوسين النزعة الاستبدادية للمشرف

ويقـاومونهـا ، وهم بذلـك يضعون أنفسهم ضمن مجمـوعة « مثيـرو الشغب » الذين تزداد الرئاسة تعنتاً وتسلطاً في مواجهتهم .

والاحتمال الثاني : هو خضوع الفريق الآخر من المرؤوسين واستسلامهم لنـزعـات المشـرف وتسلطه ، مسلمين أنفسهم بـذلـك لحـالـة من اليـأس والجمود. وطبيعي حينئذ أن يترتب على مواقف المرؤوسين في مواجهة الإشراف المتداعي حالة من الارتباك والفوضى تسود التنظيم ، أو تتوقف فـاعليته بسبب جمود العاملين ويأسهم ، أو كل ذلك معاً .

أما الإشراف الواعي :

فيختلف اختلافاً كبيراً عن النوع المتداعي السابق ، فالإشراف الـواعي يعتمـد في وجوده واستمـراره على قاعـدة من الاحترام والتقـدير المتبـادل بين المشـرف والعاملين معـه ، نراه يتعـرف على شعورهم ، ويـوائم بين أهدافهم الخـاصة . . يشـاورهم في الأمر ويعمـل على كسب تأييـد العاملين لقـراراتـه وتوجيهاته ، يقنعهم بها ويشعرهم بانتمائهم إلى المؤسسة ومسؤوليتهم معه في تحقيق الأهداف . . وفي ظل هذه المواقف تنمو روح الخلق والابتكار وتـزداد المبادأة . . ويتحمس الجميـع ويغمرهـم شعور بالرضاء .

إن الإشراف الواعي يعتمـد ـ باختصـار ـ على مشاركـة العاملين فيمـا يدور حولهم ويتعلق بهم ، ولكن هذه المشاركة لا ينبغي المبالغة فيها بصـورة تتلاشى معها صلاحيات المشرف ؛ إذ يظل ضرورياً أن يشعـر الجميـع ، وفي كل وقت ، بأن للإدارة مشرفـاً واحداً، له في النهـاية رأيـه وله أن يـوازن وأن يفاضل بين الآراء في ضوء معطيات الموقف الإدراي .

إن النموذج المثالي في الإشراف هو الـذي يضـع في حسابـه اعتبارات المـوقف الإداري وعناصـره التي لا تخرج عن تقـديره لقـدراتـه وشخصيتـه ، ومعرفته بمرؤوسيه وتابعيه ، وما يحيط به من ظروف .

خلاصـة الفصـل

تـطرّق هذا الفصـل ، من خلال تحليـل عدد من الأسئلة ، إلى المهـام والمسؤوليـات التي يجب على المشرف القيـام بها تجـاه إدارته ومـرؤوسيـه ، أو مـا يطلبـه هو لتحقيق ذاتـه أو لتحقيق مصلحة المنظـمة ، وكمـا يتضـح من التحليل فإن هذه المهام والمسؤوليات مترابطة ومتكاملة ، وذلك بطبيعة الحال ناتـج عن ترابط وتكـامل العمليـة الإدارية والتنفيـذية ولتعقـد عملية الإشـراف وتــرابط مهـامهــا . . ومـمـا سبق يمكن أن نستخلص أن مهـــام ومسؤوليـــات المشرف تدور حول ثلاثة جوانب أساسية ، هي :

أولاً ــ الجانب الإداري والفكري :

أي القيام بمهام الوظيفة من تخـطيط وتنظيم وتـوجيه ورقـابة ، وكـذلك تـوفر المهـارة الفكريـة الفنية ، ويقصـد بها : « القـدرة على التصـور الـدقيق للمواقف وتشخيص المشكلات وفهم العلاقات واستخـدام الأساليب الإداريـة المناسبة وكيفية تطبيقها في مواقعهـا السليمة »[1] ــ ويـدخل في هـذا الجانب القدرة على الابتكار والمبادأة .

«إن الابتكار والمبادأة هي المقدرة على تحمل المسؤوليـة وعلى الإقدام

(١) سمير عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، مرجـع سابق ، ص ٢٢ .

على عمل الأشياء ، والقدرة على السير بالعمل دون حاجة إلى « إشراف مفصل » .

إنها تتطلب اجتماع الصفات التالية : الشجاعة ، والثقة بالنفس ، وحسم الأمور ، وفهم الأنظمة . . كما تتطلب قدراً من الابتكار[1] .

ثانياً ــ المهارة الفنية :

أي توفر المهارة في ممارسة الاختصاصات المسندة للإدارة التي يشرف عليها ، والفهم المتعمق للعمل وأهدافه وأساليب أدائه ، والمشكلات والعقبات التي تحيط بتنفيذه ، والإمكانات المطلوبة لإنجازه . . إن هذا كله يعتبر من أهم المقومات الرئيسية لنجاح المشرف في عمله حيث هنا تكون الإحاطة الفنية الشاملة بكافة تفاصيل العمل الذي يشرف عليه .

ثالثاً ــ جانب المهارة الإنسانية :

ويتعلق هذا الجانب بمهمة المشرف بتعامله مع الأفراد (المرؤوسين) والتأثير في سلوكهم والقدرة على القيادة ، وتحفيز الأفراد وإدارة الاتصالات وتماسك وتعاون المجموعة[2] . ويعتبر هذا الجانب أيضاً من أهم الجوانب التي تلقي ضوءاً على جانب كبير من مهام المشرف وتبين مدى قدرته على قيادة المجموعة نحو الأداء الأفضل .

---

(١) جورج هالسي ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

(٢) خلمي كامل ، أساليب الإشراف الفعال ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ص ٥ . . وطالع أيضاً : أحمد الشنتاوي ، القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة ، القاهرة ، ص ٤٨ ــ ٤٩ .

الفصل الرابع عشر

المبادىء الأساسية للإشراف الإداري

الفصل الرابع عشر

المبادىء الأساسية للإشراف الإداري

إن الإشراف الإداري هو فن العمل والتعامل مع مجموعة من الناس كي ينجزوا العمل الموكول إليهم بأقصى درجة من الكفاية الفردية والجماعية . وإذا عرفنا أن الإشراف في مضمونه مركب من عدة عناصر ، هي :

١ ــ إدارة . . وأهداف .
٢ ــ أفراد .
٣ ــ تنظيم وأساليب .
٤ ــ قواعد ونظم .
٥ ــ آلات ومعدات .
٦ ــ أموال تشغيلية . .

فإنه ينبغي أن ندرك أنه ليس هناك قواعد ثابتة ونُظم محددة للتعامل مع هذه العناصر بشكل عام . . وذلك راجع إلى اختلاف بيئات العمل الإدارية سواء من حيث أهدافها أو توجهاتها أو تنظيماتها أو نظمها أو مواردها المالية والبشرية . على أن ذلك لا يعني بأي حال عدم وجود مبادىء أساسية عامة يسترشد بها المشرف الناجح عند ممارسته للعملية الإشرافية . . فهناك من الأساسيات والمبادىء ما يمكن أن يعين المشرف الإداري على ممارسة مهامه وتأدية واجباته بكفاءة وفعالية أفضل .

ومن أهم هـذه المبادىء مـا أشار إليـه (J. Paul Getty) مؤسس شركـة النفط الأمريكية (جيـتي) في كتابه المشهـور (How To Be Rich?) ، والذي صـدر في الولايـات المتحدة الأمـريكية ـ وقـامت « دار السياسـة الكـويتيـة » بترجمة أهم ما تضمنته بعض فصوله في ١٩٨٥/٦/٢٢م ـ هـذا الكتاب يبقى مميزاً ، لأنه صدر عن رجل عاش تجربة الثراء بكـل مقاييسهـا ومارس الإدارة بكل معانيها ومفاهيمها وأساليبهـا . إن (Paul) في كتابـه هذا يشـرح تجربتـه العظيمة ـ كما يقول ـ في « فن إدارة الناس » ، و « فن إدارة المال » .

وباختصار ، فـإن هذا الكتـاب يسرد قصـة نجاح وكفـاح غير عـادية في المال والإدارة ، لأحد أشهر الأثرياء في التاريـخ . .

لقد خرج (Paul) من واقـع تجاربه وخبراته العلمية والعملية في ميدان التجارة . . والإدارة ، والتي امتدت لأكثـر من أربعين عامـاً ، بعشرة مبـادىء إشـرافية إداريـة في غايـة الأهميـة . ولقـد أثبتت هـذه المبـادىء ـ على حـد قوله ـ نجاحاً منقطـع النظير عند تطبيقها في مؤسسـاته وشـركاتـه المختلفة . ويمكننـا أن نـطلق على هـذه المبـادىء مسمى (مبـادىء جيتي العشـريـة في الإشراف الإداري) . . وهي تتمثل بشكل أساسي في ما يلي :

المبـدأ الأوّل :

إن المشـرف الإداري الطمـوح مـطالب بـأن يكـون على قـدر كبيـر من الـذكاء والخبـرة وبُعد النـظر في اختيـار أفضـل النـوعيـات من العـاملين معـه لمسـاعدتـه في أداء العمل بكفـاءة . أي أن يقوم بتشكيـل فريق عمـل مهمتـه تقديم المشورة والإشـراف والتنفيذ في بعض الحـالات ، والمهارة في اختيـار العناصر المطلوبة تكون أحياناً إحدى المهارات الطبيعيـة في المسؤول ، بينما تكون مهارة مكتسبة عند البعض الآخر من خلال الممارسة والعمل الطويل .

وبالنسبة لي ، فقد بدأت عملي وأنا ما زلت شاباً يافعاً لأجد نفسي وسط مجموعة من العاملين الذين يكبرونني سناً ويفوقونني خبرة . ولقد شعرت منذ البداية أن من غير الجائز ولا المفيد بالنسبة لمستقبلي ونجاحي أن أتقمص دور الآمر الناهي على هذه المجموعة من الرجال الذين يكبرونني سناً ويفضلونني من حيث الخبرة والمعرفة بأسرار العمل ، لأنني في هذه الحالة لن أجني سوى كراهية واحتقار العاملين ؛ فكان عليَّ أن أتبع أفضل طريقة لإدارة وتوجيه فريق العمل الذي يعتمد نجاح عملي على معنوياتهم وأدائهم ، وعليه فقد قررت التعامل معهم وكأنني واحد من المجموعة وليس مشرفاً عاماً ورب عمل .

والحقيقة أن الاتصال المباشر مع العاملين هو الذي أنصح به تماماً . . فكنت أُظهر لهم الاحترام ، ليس كرجال يفوقونني خبرة فحسب ، بل كأفراد لهم احترامهم ، كما وكنت أتعمد إظهار العمل وكأنه مؤسسة مشتركة تهمهم كما تهمني ، وتقبلت الكثير من المصاعب برحابة صدر وأظهرت لهم استعدادي التام للقيام بحصّتي في العمل . لم أكن أعطي أوامر أو تعليمات غامضة دون أن أشرح للرجال ما أعنيه وكنت أشجعهم على إبداء الرأي ومناقشة تعليماتي ولم يمضِ وقت طويل قبل أن يصارحني الرجال بأنني أصبحت على دراية جيدة بالعمل وبأنهم مرتاحون تماماً للعمل معي ، مما كان له انعكاس رائع على مسيرة العمل في كافة أجهزتنا . .

المبدأ الثاني :

هنا أحب أن أورد حاشية توضح للقارىء كيفية تعاملي مع فريق العمل والمشاكل التي كانت تواجهني مع أعضاء الفريق . . فبعد يوم عطلة قضيته في المدينة مع بعض العاملين ، لاحظت صباح اليوم التالي بأن أحدهم ، والذي كان قد قضى ليلته ساهراً (مستمتعاً) في المدينة ، لا يرغب

في القيام بأي عمل ويتصرف بكسل وضجر . وعندها ، وبعد أن لاحظت بأن أعين تتجه نحوي بانتظار أن يشهدوا كيفية معالجتي لهذه الحالة الطارئة ، تقدمت نحو الرجل وسألته إذا كان تعباً، فاكتفى بأن نظر إليَّ شذراً، فقلت له : ما رأيك في أن تسابقني في تسلق منصة الحفر ، وإذا سبقتني فاليوم هو إجازة مدفوعة لك ؟ فأجاب بالإيجاب ، وما أن أعطى أحد العاملين إشارة البدء حتى انطلق الرجل ولم أتحرك في أثره إلا بعد عشرة ثواني ، وكان سباقاً هاماً بالنسبة لي لأنه سيكون له كبير أثر على علاقتي بالمجموعة وعلى العمل . وفعلاً فقد سبقته ببضعة ثواني وتقبَّل الرجل الهزيمة برحابة صدر وروح مرحة ، وقال لي : سأعمل هذا اليوم ولو مت . وفعلاً فقد استمر في عمله ولم يمت بالطبع ، وكان بعد ذلك من أكفأ العاملين معي وخدم عمله لسنوات طويلة . .

المبدأ الثالث :

من الصفات التي يجب أن تتوفر في رجل الإشراف الناجح ، أن يكون مثالاً يحتذي به بقية الموظفين . ويعتبر أحد الأسلحة الهامة التي لا بد من امتلاكها ، فالمسؤول الذي لا يجد مانعاً أو حرجاً في التأخر بضعة ساعات عن العمل لا يملك أي حق في تأنيب أي من موظفيه ، إذا ما تأخر في العودة للمكتب بضعة دقائق ، وإذا ما فعل ذلك فإنه يترك آثاراً نفسية سلبية لا يمكن إزالتها من نفوس موظفيه . . وأنا شخصياً لم أكن لأصدر تعليمات إدارية إلاّ وأكون أول من يخضع لها ويطبقها حرفياً ، كذلك لم ألجأ يوماً لإصدار التعليمات التحذيرية للعاملين معي مهدداً ومتوعداً من ينتهك التعليمات ، وكنت ألجأ بدلاً من ذلك للاجتماع يومياً مع العاملين لمدة ٤٥ دقيقة مع بداية الدوام اليومي وليس في خر الدوام كما يفعل البعض ، وأحاول خلال هذه الاجتماعات مناقشة مشاكل العاملين والعمل .

ومن الأمثلة التي أسوقها على أفضل السبل للتعامل مع العاملين : أنني ذات مرة اكتشفت بأن أحدهم اصطحب إلى بيته بعض الأخشاب والحديد من ورشة العمل . وبالرغم من إدراكي بأن قيمة ما أخذه العامل تعتبر تافهة ولا قيمة لها في مفهوم الربح والخسارة ، إلّا أنني كنت أعتبر مثل هذا التصرف سابقة خطيرة قد يلجأ إليها مئات العاملين الذين يعملون في خدمتنا ، وهنا تكمن الخسارة ، فكان عليَّ أن أتصرف بسرعة ، وبحكمة . . فلم ألجأ إلى طرده ، كما كان سيفعل البعض ، إلّا أنني أبلغته بموافاتي بتقييمه للأدوات المسروقة والتي لم تكن تتعدى أربع دولارات ، وهنا عمدت إلى خصم هذا المبلغ من راتبه ، وبطريقة ما تعمدت نشر الخبر بين كافة العاملين ، ومنذ ذلك الحادث لم تسجل إدارتنا تكراراً له .

إن هذا من النقد الوجيه الذي هدفه البناء وليس الهدم أو التشهير ، فقد وضعنا المشكلة في حجمها المناسب دون أي مبالغة في أبعادها أو تأثيراتها ، ومن هنا سهل تحديد نطاقها ومعرفة أسبابها . . وتم التوصل إلى العلاج الملائم لها . . وهذا هو الأسلوب الذي ينبغي أن تعالَج به مشاكل العمل والعاملين . .

وبالرغم من أهمية وعي وتغطية المسؤول أو صاحب العمل ، فإن الأهم أن يكون مدركاً لحقيقة أنه يصعب عليه خديعة موظفيه ، بل أنه يترتب على المسؤول أن يعامل موظفيه كأناس محترمين أذكياء وعلى قدر من الثقة . . إلّا في الحالات التي يصدر فيها عن الموظفين عكس ذلك .

المبدأ الرابع :

من العوامل الهامة التي يجب على المسؤول أو صاحب العمل الانتباه إليها وعدم إغفالها في أي لحظة في تعامله مع الموظفين حقيقة الأثر الكبير

الـذي تتركـه الحـوافـز في نفـوس هؤلاء وعلى مستـوى أدائهم وحجم ولائهم للعمل .

والحوافز المؤثـرة والفعالـة تأتي في عـدة أشكال ليس المكـافأة المـالية أهمها ، فهناك العامل النفسي الذي يتمثل في إشعار الموظفين بأهمية العمـل الذي يقومون به ، وإفهامهم بطريقة أو بأخرى بأنهم يساهمون فعلاً في إيصال المؤسسة إلى النجاح المنشود . وعليه ، فـإن من المستحب إشراك المـوظف أو العـامل في حـل المشاكـل التي تعترض العمـل وإشعاره بـأن آراءه موضـع اهتمام المسؤولين ، لما لهذه الممارسات من أثر في رفـع معنويات الموظفين وإحساسهم بالكبرياء .

وأستطيـع القول بأنني لم أدع فرصـة إلّا وعمدت خـلالها إلى استشـارة مساعدين طـالباً منهم تـزويدي بـآرائهم ونصائحهم . **والحقيقـة أن « موظفين صغـاراً» من العاملين معي كثيـراً ما كـانوا يـدهشـونني بتقـديم حلول شـافيـة لمشكلات عويصـة** . وهنا أعـود للتأكيـد على أن الموظف ليس مجـرد حيوان أو إنسان أمي لا يملك سوى الاستجابة للأوامر .

فالعمال والموظفون على اختلاف مستوياتهم بشر قادرون على التفكيـر والإحسـاس والإتيـان بحلول يعجـز عنهـا المسؤولـون والخبـراء في بعض الأحيان . .

المبـدأ الخـامس :

إن مصداقية المشرف في التزاماته ووعوده صفة هامة ينبغي التقيد بها ، على أن مـوضوع الـوعد أو الالتـزام لا بـد أن يكـون في حـدود الصـلاحيـات النظامية المخولة للمشرف حتى يمكنه أن ينفذ وعده أو يفي بـالتزامـه . . وإذا

لم يكن كـذلك فـإن الاعتذار « الـوجيه » من البـداية خيـر من وعد « كـاذب » أو التزام « مشكوك » في تحقيقه .

المبـدأ السـادس :

إن فن الإشراف يتطلب من المشرفين الاهتمام التـام بمشاكـل العاملين والاستمـاع لهمومهم وتقـديم المساعـدة لهم في إيجاد الحلول المنـاسبـة لهـا وبشكـل يشعرون ويقـدرون معـه اهتمـام المشـرفين والجهـاز الإداري بهم . ولهذا السبب تعمد « الشركات الكبيرة » إلى إنشاء أقسام خاصة مهمتها متابعة شؤون العاملين من رعاية صحية واجتماعية وغير ذلك من الخدمات .

ومـع ذلك فإن الأفضـل من ذلك أن يشعـر العامـل بهذا الاهتمـام على كافة المستويات وفي كافة الأقسام . كذلـك فإن على المسؤول أن يـدرك بأن الاحتـرام للمسؤولين ليس الشعـور الـوحيـد الـذي يـراود العـاملين في أي مؤسسة ، فهؤلاء لهم آمالهم وطمـوحاتهم واهتمـاماتهم ومشـاكلهم التي يجب أن تلقى من المسؤولين الاهتمام الذي تستحقه .

المبـدأ السـابـع :

إن العـدل في التعـامـل من أهم ركـائـز الإدارة الجيـدة ، فـالمشرفون كمسؤولين مطالبون بأن يعاملوا موظفيهم بروح العـدل والموضـوعية والابتعـاد عن المحـاباة (إلّا إذا كـان ذلك لمصلحـة العمـل) ، وكـذلـك الأمـر حيـال المراجعين والمستفيدين . . فـالرواتب والأجـور والمكافـآت تحددهـا الكفاءة والإخـلاص في العمـل فقط ، والفشـل في تـوزيـع هـذه الأمـور بـالعـدل ، وبالعدل فقط ، هو الذي يدفـع الموظف للتبلد في العطاء ، فالفشـل في ذلك من جهة الإدارة الإشرافية تنعكس نتائجه على العمل والإنتاج في المقام الأول والأخير . .

المبـدأ الثـامن :

إن على المشـرفين أن يدركـوا حقيقة أنـه ما من عـامل يشعـر بالقنـاعة أو يصبـح منتجاً ، إذا تجمـع لديـه الإحساس بـأنه شخص لا يتمتـع بـالثقة . وكمـا يقول « فـانس باكـارد » في كتابـه « المجتمـع العـادي » فـإن أحـد أهم عوامل بناء التعرف الإيجابـي عند الإنسان ، هو الثقة به .

ويورد المؤلف في كتابه تطور أوضاع الموظفين في العديد من الإدارات التي لا تولي هؤلاء الموظفين الثقة المطلوبـة ، ففي المرحلة الأولى تستخـدم المنشأة موظفاً ملؤه النشـاط والحماس وواقعـه الأول الولاء للعمـل والإخلاص لـه، وما أن يصطدم بشعور عـدم الثقة الـذي يمارسـه مشرفـو المنشأة تجـاهه حتى يصاب بالإحباط الذي مرده الفشل .

وفي المرحلة الثالثة ، يبدأ الموظف المحبط بالتعرف على هذا الأساس أي بـالقليل من الثقـة والمسؤولية تجـاه العمـل الجـاد الـذي يعتبـر المـطلب الأساسي لنجاح المنشأة ، بل إن الموظف قد يتصرف بصورة أكثر سلبية مثـل الإهمال التام أو السرقة أو الرشوة . والمـوظف في هذه الحـالة يُقْـدِم على أي من هذه التصرفات لعدة أسبـاب أقلها أنـه يعتبر ذلـك وسيلة للثأر من مسؤولي المنشأة الذين أهملوه ؛ وثانياً ، وهـو الأهم ، أنه يسـرقه من منشـأة دفعته إلى الشعور بعدم المسؤولية أو الالتزام أو الثقة .

وفي المرحلة الرابعة ، وبعد وقوع بعض حالات السرقة ، تقـدم الإدارة على مزيد من التشديد والرقابة على الموظفين وتدفعهم إلى الشعور بمزيد من الإحباط والفشل وقلة المسؤولية .

أمـا المرحلة الأخيـرة فتكون في انتشـار وإعلان مـوقف من الثقـة تجـاه معـظم العـاملين ، بحيث يـدفـع الأمر حتى المخلصين منهم إلى الإهمـال والخيانة .

والحقيقة أن النقاش حول هذا الموضوع الحيوي يعيدنا إلى نقطة البداية وهي حقيقة أن العمل ، أي عمل ، يعتمد على عدد من الناس ولا يمكن أن يتم بدونهم ، وإذا كان المسؤول غير قادر على تحقيق النتائج المرجوة من خلال العاملين معه ، فلا خير في عمله أو خبرته . .

المبدأ التاسع :

إن رجل الإشراف الناجح هو الذي يستطيع اتخاذ القرار الناجح لا بمجرد الخبرة ، أو التقليد ، أو بتجربة الحظ . . بل من خلال التفكير والدراسة والتحليل التي تسبق اتخاذ قرار حيال المشكلة ، والتمييز بين ما يمكن عمله وما لا يمكن ، وفي الوقت الذي يستحيل فيه وجود قوانين محددة وضمانات ثابتة يتم استناداً عليها تقرير النجاح من عدمه فإن هناك وسيلة منطقية وعلمية يمكن من خلال اتباعها دراسة وتقييم أي وضع خلال العمل ويمكن باتباعها التقليل من احتمالات اقتراف الأخطاء .

والتقييم هذا يتم من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة يطرحها المسؤول أو المشرف على نفسه ، وأهم هذه الأسئلة التي تعتبر الإجابة عليها بمثابة تقييم للوضع : ما هي طبيعة الموقف بالضبط ؟ وما ميزان الربح والخسارة حيال الموقف المشكلة ؟ وهل سبق للإدارة أن واجهت وضعاً مشابهاً ، وما إذا كان علاج الموقف هذا يمكن تطبيقه هنا ؟ وما هو موقف الأطراف المعنية التي قد تتأثر بالموقف ، مثل المراجعين والمستفيدين ؟ وما مقدار الربح والخسارة بالنسبة لهؤلاء ؟ . . ثم ما طبيعة العراقيل والمصاعب التي تواجهها الإدارة ، وكيف يمكن التغلب عليها ؟ كذلك ما نوع المصاعب التي قد تبرز في هذه الأثناء ؟ هل تم التعرف على كافة الحقائق ؟ وهل هناك أي أمور خفية لم يتم التعرف عليها ؟ كم من الوقت يحتاج الأمر لإنجاز كافة الأهداف ، وما إذا كانت الإدارة ستحقق

مكاسب أكثر لو أنها تغاضت عن هذه المشاكل ووجهت جهودها لتحقيق أهداف أخرى ؟ أسئلة يطرحها المشرف الإداري الناجح على نفسه ويحاول الإجابة عليها ليخرج بتقييم شامل لما يمكن تحقيقه وتحديد الطريق الأفضل والأكثر جدوى لإدارته فنياً وبشرياً وسلوكياً . .

المبدأ العاشر :

إن المشرف المسؤول في أي عمل لا يستحق مركزه إذا كان فظاً مع مرؤوسيه ومطيعاً تماماً لرؤسائه ، ينفذ لهم الأوامر دون نقاش ودون إعطاء رأي . فالإدارة في العمل هي كما يعرفها الخبراء والضالعون في هذا المجال هي فن توجيه الطاقات البشرية لتنفيذ سياسات مؤسسة عمل ما والوصول بها إلى تنفيذ أهدافها المرسومة . .

وأركز هنا على عبارة « فن توجيه الطاقات البشرية » ، فالمسؤول يكون على درجة بالغة من الغباء والافتقار إلى روح المسؤولية والابتكار ، إذا كان ينفذ أوامر رؤسائه وتعليماتهم حرفياً بغض النظر عن النتائج وبدون عقل وتدبر ، فأي شخص في مركز القيادة يبقى إنساناً له أخطاؤه وسقطاته ، ولا بد وأن المسؤول الكبير هذا يتمنى أن يعود إليه مساعدوه عند اكتشاف خطأ ما في تعليماته بدلاً من ظهور نتائج مثل هذا الخطأ وإحداثها لآثار سلبية على مسار العمل .

ومن هنا ، فإن المسؤول الفعال ــ الذي يعجب الآخرين ــ هو من يكون على قدر من الذكاء والقدرة على تقديم أفكار جديدة وتطوير الخطط وتنفيذ البرامج وحل المشاكل التي تعترضه والتعامل مع أي ظروف مستجدة دون الحاجة إلى اللجوء المتكرر إلى رؤسائه طلباً للنصيحة . . ولذا فإن من لا يستطيع القيام بمثل هذه امور لا يستحق أن يشغل منصباً ذا شأن ، فهو لا يعدو في هذه الحالة أن يكون مجرد « كاتب » أو « فرّاش مكتب » .

الفصل الخامس عشر

معوقات الإشراف الإداري

الفصل الخامس عشر

معوقات الإشراف الإداري

مقدمة :

عندما تسند لموظف مهمة إشرافية يشعر بابتهاج لما سوف ينتج عن ذلك من مزيد في القيمة الوظيفية والسلطة الممنوحة له . لكن سرعان ما تتبدد هذه المشاعر ويواجه الأمر الواقع فيبدأ في الانزعاج وتعترض سبيله معوقات .

وهذه العقبات ليست على درجة واحدة من الصعوبة أو النوعية ، فهي تختلف في حجمها وأبعادها وتأثيراتها من إدارة إشرافية إلى أخرى . لكن هذه المعوقات قد يكون المشرف نفسه السبب الرئيسي فيها (القسم الأول) . . وقد تكون ناتجة عن الأفراد الذين يتعامل معهم (القسم الثاني) . . أو قد يكون جو العمل والظروف المحيطة هي السبب في وجودها (القسم الثالث) .

وأحياناً يجد المشرف نفسه وسط خضم من المعوقات الناتجة عن ظروف خارجة عن إرادته (القسم الرابع) . .

وسوف نعالج ، بإيجاز ، كل حالة من الحالات السابقة على حدة ، وفقاً للأقسام التالية :

القسم الأول

المعوقات الناتجة عن المشرف المسؤول

١ ــ الارتجال والتردد في اتخاذ القرارات :

يعتبر الارتجال والتردد في اتخاذ القرارات من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الإدارة لأهدافها بفعالية . فقبل أن يتخذ المشرف قراراً ما يجب عليه أن يدرك بشكل متكامل أبعاد الموضوع ومؤثراته معتمداً في ذلك على القدرة العلمية ، والوعي الإداري في إطار من التجرد والنزاهة ، وأن يكون مقتنعاً بجدوى وأهمية الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه ، وعليه أن يشرك في عملية اتخاذ القرار الموظفين الأكفاء ممن يثق في قدراتهم .

في كثير من الأحيان لا يتبع المشرف هذه الأساسيات ، مما ينتج عنه معوقات تتمثل في عشوائية القرارات التي يتخذها ، وعدم كفاءتها ، وسوء تنفيذها من قبل مجموعة العاملين . .

٢ ــ ضعف التعاون والتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة :

إن طبيعة عمل بعض الإدارات الإشرافية تتطلب بالضرورة التعاون والتنسيق مع وحدات إدارية أخرى ، وهذا يتطلب بدوره وسائل فعالة للاتصالات بين هذه الإدارات أو الوحدات كي يزداد التوافق والانسجام بين الأعمال والنشاطات التي تؤديها كل وحدة .

إن في انتفاء هذا التعاون والتنسيق يكون النظر إلى الوحدة الإدارية وكأنها جسم معوق أو بدون أطراف حيث هنا تقتصر رؤية المشرف على نشاطات إدارته فقط مما يؤثر سلبياً على مسار النشاط الإداري نظراً لأن طبيعة العمل أصلاً داخل هذه الوحدات الإدارية تقتضي التكامل والتنسيق في الوسائل والأهداف[1] .

٣ ـ عدم الإلمام الدقيق بالعمل :

الإشراف فن يقوم على أساس من المعرفة والمبادىء والمهارات ، فالمشرف يجب أن يكون مزوداً بألوان المعارف المختلفة المفيدة في مجال عمله[2] .

وإذا حصل أن اكتشف المرؤوس أن رئيسه جاهلاً بأصول العمل ، فإن الثقة الوظيفية تهتز بين العاملين ، مما يجعل من الصعب الوصول إلى الأهداف التي تسعى الإدارة الإشرافية إلى تحقيقها .

٤ ـ ضعف الشخصية :

من المعوقات التي تجعل المشرف في موقف حرج مع نفسه وزملائه ومرؤوسيه هو ضعف الشخصية ، وهو عيب ناتج عن عدة أسباب لا نريد الخوض في غمارها ، إلا أنها قد تكون راجعة إلى عوامل بيولوجية (الصحة ، المظهر) ، أو عوامل ثقافية حضارية ، أو عوامل أُسرية واجتماعية

---

(١) حلمي كامل ، أساليب الإشراف الفعال ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ص ٤ ، ٧٤ .

(٢) محمد شمس الدين ، الإشراف في العمل مع الجماعات ، ١٩٧٨م ، ص ٦ ـ ٨ .

(نوع التربية) ، أو بيئية (الخبرات والأحداث) ، أو غير ذلك من العوامل الأخرى[١] .

ومن هنا يمكن القول بأن المشرف ذا الشخصية الضعيفة قد يسبب للعاملين إحباطاً وانتكاساً ، مما يؤثر على سير أعمال الإدارة .

إن الإنسان كشخصية هو أهم عنصر من عناصر الإدارة ، ومن هنا فإن تفهُّم سلوكيات العاملين والتعرف على شخصياتهم ، والدوافع التي تحركهم للعمل من الضرورات التي لا غنى عنها إذا ما أُريد للعملية الإشرافية أن تكون أكثر فاعلية[٢] .

٥ ـ سوء العلاقات مع العاملين :

بالرغم من أن كثيراً من المرؤوسين يحاولون إتقان وفهم ما يريده مشرفهم ، إلا أن بعضاً من المشرفين لا يتسم سلوكهم بالصفات التي يرضى عنها العاملون تحت إشرافهم . . مثل :

- المبالغة في « الاحتكاك » الإشرافي . . أي (الرقابة الإشرافية اللصيقة) .
- إشراف تهاوني على العمل والعاملين (التسيب) .
- الفشل في إيصال المعلومات والبيانات التي يحتاجها الموظفون لأداء أعمالهم ، وعدم الإصغاء إلى مقترحاتهم أو التعرف على احتياجاتهم .

---

(١) جيمس منزيس ، كيف تكون مديراً ناجحاً ، ترجمة عبد الحليم ثابت ، دار القلم ، القاهرة ، ١٩٦١م ، ص ٧٤ .

(2) D. Beach, Personnel : The Management of People at Work, 3rd ed. (N.Y. : MaCmillan,1975), pp. 459-461.

ـ عدم التنبُّه لآثار التباينات السيكولوجية بين الأفراد العاملين .

ـ عدم تفويض بعض السلطات للعاملين عندما تدعو الضرورة لذلك .

هذا ، وإلى جانب هذه المعوقات الناتجة عن العلاقات الإدارية توجد عقبات لها صبغة اجتماعية ، فالمشرف الذي يمزج عمله بالغضب ولا يكون اجتماعياً في طبعه وسلوكه وممارساته وتصرفاته قد يؤدي بطريقته هذه إلى تحجيم وإضعاف الرابطة أو العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ، مما يؤثر سلبياً على مسار العمل[1] .

٦ ـ عدم توفر المرونة في التعامل مع ظروف العمل والعاملين :

القيادة الإشرافية فن يتطلب الحكمة والمرونة ، وهنالك بعض الأساليب الإدارية التي قد تجدي مع بعض الناس ولكنها لن تجدي إطلاقاً مع آخرين ، ولذا فإن انعدام المرونة أو ضعفها في مسألة التعامل مع العاملين أو حل مشكلات العمل ، يؤدي غالباً إلى الإحباط الوظيفي ، والانحدار في مستوى الإنتاجية .

إن المرونة هنا تعني البعد عن التعقيد ، والتصحيح المستمر لمسار العمل ، والمعاملة بالحسنى ، وعدم إدارة شؤون العمل وأوضاع العاملين بأساليب جامدة وموحدة وثابتة . .

إن ضعف الأداء الوظيفي ، على سبيل المثال ، لا يمكن أن يكون سببه واحداً عند جميع الموظفين ، وبالحكمة والمرونة يمكن التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية لضعفه ، فقد يكون عدم الاهتمام بالتدريب هو السبب في ضعف أداء بعض العاملين . . وقد تكون بيئة العمل هي

(1) F. Luthans, Organizational Behavior (N.Y. : McGraw-Hill, 1973), p. 524.

السبب في ذلك . . وقد يكون السبب عدم التناسب بين الموظف وطبيعة عمله . . أو غير ذلك .

٧ ــ استعمال السلطة والرقابة في غير محلها :

إن استخدام السلطة التعسفية ، والرقابة اللصيقة على العاملين من قبل المشرف لهما من المعوقات التي تعاني منها العملية الإشرافية بوجه عام . إن من حق المشرف استعمال سلطته ولكن في حدود الإطار المرسوم والمعقول وبشكل يتفق ومنطق أن الإنسان هو أهم عناصر الإدارة على الإطلاق .

والرقابة أيضاً ضرورة ، ولكن الإفراط فيها ـ كأن يكون المشرف لصيقاً ومراقباً دائماً بعيونه وحواسه لتصرفات الموظفين ـ ليس من الإشراف في شيء . . بل إن تعميق المشرف لمفهوم ودلالات الرقابة الذاتية ، وتعميق مفهوم القدوة الحسنة لهما من الأساليب التي أثبتت نجاحها في كثير من المنظمات الإدارية[1] .

٨ ــ عدم الثقة بالنفس

إن عدم ثقة المشرف فيما يقوم به دلالة على عدم قدرته الإدارية وعلى ضعف درايته بنشاطات إدارته . فالتذبذب واضمحلال الثقة يحبطان ويثبطان من عزيمة وهمة المشرف ، وينعكس ذلك بالتالي على أداء المرؤوسين أنفسهم ، إذ أن المشرف هنا قد فقد ثقته بذاته وتنازعته الشكوك فيما يقوم به ، ولا مجال أمامه لتصحيح المسار إلا أن يزرع الثقة في نفسه وفي نفوس العاملين معه حتى يتمكنوا ، كمجموعة ، من ممارسة النشاطات المسندة إليهم بكل كفاءة واقتدار .

---

(١) علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ٣٤٣ .

القسـم الثـاني

معوقات تتعلق بالمرؤوسين

١ ــ نـفـور المرؤوسين :

أي نفـور المرؤوسين من قـرارات المشرف ، وخـاصـة إذا مـا اتخـذت بصورة انفراديـة ، أي دون مشاركتهم . إن المشـاركة في اتخـاذ القرارات فن يعتمده المشرف المدرك لأصول العلاقات الإنسانية والإدارية .

٢ ــ العجز والتقصير في أداء العمل :

وقـد يكون لـه أسباب سلوكيـة أو تدريبيـة . إن إسناد العمـل المناسب بالقدر المناسب للموظف المناسب بالأجر المناسب قاعدة إداريـة سليمة يجب على المشرف تطبيقها ــ ما أمكن ــ عند ممارسته للعملية الإشرافية .

٣ ــ شكاوى وتظلمات العاملين :

وهي قد تكون دلالة على عدم الرضاء عن العمـل ذاته ، أو دلالـة على سوء العلاقات السلوكية داخـل الإدارة . وعلى أي حال ، فـإن على المشرف أن يعمل على الإقلال من مثل هذه التصرفات عن طريق خلق جو من التفـاهم والصـراحة والاحتـرام المتبادل داخـل بيئة العمـل وبين كـافـة العـاملين تحت إشرافه .

٤ ـ ضعف الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين :

ويمكن التغلب على هـذا المعوق بـالتـدريب الإداري للعـاملين ، وتزويدهم بالمعلومات والأفكار العلمية الضـرورية لتنفيـذ برامـج العمـل . إن الفعـاليـة في العمـل تعني أن تحقق الإدارة مـا تصبـو إليـه من أهـداف ، أمـا الكفاءة في العمل فتعني ما تنتهجه الإدارة من وسائل وأساليب لبلوغ الأهداف المرسومة . وهنا على المشرف ألا يتهاون في معالجة أي ضعف أو قصـور قد يكون لدى العاملين لضمان كفاءتهم وفعاليتهم[1] .

٥ ـ كثرة الغياب والتأخر :

يعتبر الغياب والتأخر ظاهرة إدارية سلوكية عقيمة . . . فإذا كان من حق المـوظف أن يطالب الإدارة بتنفيـذ حقوقـه فمن حق الإدارة أيضـاً أن تـطالبـه بتنفيذ واجباته التي من ضمنها المحافظة الـدقيقة على أوقـات الدوام الـرسمي وفقاً للأنظمة المقررة . وعلى المشرف ، إذا وجد نفسه أمـام هذه الـظاهرة ، أن يعـالـج أسبابهـا ويضـع الحلول الملائمـة لها والتي قـد يكون من ضمنهـا تطبيق العقوبة التي يجيزها النظام .

---

(1) W. Riddin, Managerial Effectiveness, (N.Y. Mc.-Hill, 1970), pp. 5-7.

القسم الثالث

معوقات تتعلق بظروف العمل

١ ــ ظروف (بيئة) العمل :

لا شك أن ظروف العمل المادية تلعب دوراً هاماً في تقدم أو عرقلة أداء المهام الإدارية . فالنظافة والتهوية والإضاءة وتنسيق وترتيب مكان العمل . . عوامل تساعد على خلق الجو العملي الملائم ، وبالتالي زيادة الإنتاجية .

٢ ــ اختلاف المعايير في التعامل مع العاملين :

لا يوجد أسلوب موحد وقاعدة ثابتة يمكن للمشرف أن يتعامل على أساسها مع مرؤوسيه . فاختلاف الأمزجة وتباين الظروف البيئية وتفاوت العادات والتقاليد بين العاملين ، وقاعدة « الإنسان ابن بيئته » وغيرها من الاختلافات العامة تجعل من العسير على المشرف أن ينتهج أسلوباً موحداً في التعامل مع المرؤوسين . وهنا على المشرف ، للخروج من هذا المأزق ، أن ينهج السلوكيات والتصرفات العامة التي تتناسب مع مجموعة العاملين ككل متكامل ، آخذاً في الاعتبار ــ ما أمكن ــ اختلاف التركيبة النفسية والاجتماعية والسلوكية بين كافة مرؤوسيه[١] .

---

(١) صافي إمام موسى ، محاضرات في الإشراف ، ١٩٦٩م ، ص ١٤ . . وانظر كذلك :

(—) T. Herbert, Dimensions of Organizational Behavior, (N.Y. : MaCmillan, 1976), ch. 20 (Abstract).

(—) Tomas A. Petit, Fundamentals of Management Coordination: Supervisors, Middle Managers and Executives, (John Wiley and Sons, N.Y. 1975), P. 76 .

القسم الرابع

معوقات خارجة عن إرادة المشرف

١ ــ ظاهرة « التخلف » بصورة عامة .

٢ ــ ظاهرة الشح (التقشف) في الموارد الاقتصادية .

٣ ــ أية ظروف خارجية عامة .

تخضع أسباب ومسببات ومؤثرات هذه المعوقات الثلاث لظروف واعتبارات تتباين من بيئة إدارية إلى أخرى . . وتختلف من مجتمع إلى آخر وفقاً لإمكانياته المادية والبشرية ودرجة تقدمه العلمي . لكن هذه المعوقات ، على أي حال ، تؤثر سلبياً ، وبدرجات متفاوتة ، على :

ــ التنظيم الإداري .

ــ الإنتاجية الإدارية .

وما يرتبط بهما من عناصر ومفاهيم إدارية وإشرافية أخرى .

الفصل السادس عشر

قضايا وحالات دراسية

الفصل السادس عشر

قضايا وحالات دراسية

مـقـدمـة :

الإدارة علم وفن : علم في مناهجها . . وفن في ممـارستها وتـطبيقاتهـا وصلاتها وأسبابها وغاياتها . فالإدارة في مجملها هي العلاقـات الإنسانيـة . . وفي جـوهرهـا الناس . . وفي غـايتهـا الإنتـاج . . وفي أسلوبهـا التعـاون بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المطلوبة .

ومن هنـا ، فإنـه من المفيد أن يـدرك القائمـون على الأجهـزة الإداريـة ـ وخـاصة أجهـزة التعامـل المباشـر مـع الجماهيـر ـ أن هذه الجمـاهيـر هي الهـدف والغايـة . . هي الرعيـة . . وهي المادة في السلم والحـرب . . وهي المرتكز الحقيقي لكـل آمال المستقبـل ؛ وبالتـالي فلا يجـوز أن نعامـل الفرد كرقم في معادلة حسابية نغيرها متى نشاء وكيفما نشاء . .

من هذا المنطلق سوف يتم عرض عدد من القضايا والحالات الـدراسية ذات الصبغـة الإدارية والاجتمـاعية والسلوكيـة ـ التي تمثل نشازاً وشذوذاً غيـر مقبـول في التنظيم الإداري وسلوكيـات التعامـل الإنساني في كثيـر من بيئـات العمل الإدارية :

(١) مجمـوعة من الأعمـال تتراكم وبكثـرة على مقاعـد عـدد كبيـر من الموظفين مؤخرين بذلك مصالـح فئات معينة من جمهور المنتفعين . كل هذا أعـطى المـوظف قنـاعـة بـأن مـا يجب أن ينجـزه لا بـد أن يكـون في حـدود مـا يسمـح بـه المنـطق والـواقـع . ثم تجـد نـظرتـه للواقـع والمنـطق هـو أن

الإنتاجية التي يجب أن يقدمها يجب أن تكون مقيدة وفق نظرياته الخاصة وأن لا تتعدى ما يأخذه من عائد مادي وراء تلك الإنتاجية ، وبالطبع فإن الموظف هنا واقعي في نظرته تلك ذلك أنه لا يدرك الوقت وإدارته في ظل غياب الرقابة الإدارية .

(٢) موظف آخر يعيش في برج عاجي ، وظيفته ومستوياتها وواجباتها في الشرق وهو ومجموعة الأفكار التي تحمله ويحملها في الغرب ، أي أن هذه العينة حصلت على وظيفتها بفعل مؤثرات خارجة عن إرادة السيد المدير ، وهذه المؤثرات أحسب أنها الوحيدة التي لها مفعول المخدر لدى المسؤول في التغاضي عن واجباته وترك (الحبل على الغارب) لذلك الموظف ، بل ربما أن المكافأة في النهاية تكون الترشيح للترقية تحت مظلة المؤثرات إياها ! .

(٣) في العالم المتمدن يتوجه الموظف للمراجع بكل أدب يسأله عن الخدمة التي يمكن أن يؤديها له ، على المراجع الانتظار ، وعلى الموظف تسهيل الأمور أمام المراجع بدون تعقيدات ولا رتابة بطيئة . الموظف يفهم ويقدر قيمة الجهد والوقت ، ويحافظ على كرامة الناس . ويكون العمل بانتظام ومتميزاً بالجدية والنشاط والسرعة . وهو في كل الحالات وجه صبوح تشرق على وجهه ابتسامة تعطي الأمان .

في العالم النامي يعاني المراجع من المرارة الشديدة في مراجعته لأبسط المعاملات . والموظف يقدم الخدمات بأسلوب متثاقل متأفف . وهو دائماً متجهم الوجه يوزع على المراجعين حكمه ونظراته التهكمية . وإنجاز العمل غالباً ما يكون بطيئاً كسولاً بلا همة ولا نشاط ، فيه إضاعة للجهد ووقت العباد ، وكرامة المراجعين أسيرة مزاجه اليومي ! .

إذن هل نحن نحتاج فعلاً إلى أفراد يتخذون المبادرة لتغيير الصورة المتخلفة لمفهوم الوظيفة في عالمنا النامي ؟ هل نحتاج إلى من يسهل للناس

أمورهم ويبعث في نفوسهم الراحة والرضا ؟ هل أصبحنا بحاجة ماسة إلى وجوه وظيفية تطل على الناس بآمال تعيد إليهم البسمة والطمأنينة ؟ إذا كان الجواب بنعم . . فلماذا لا نبادر ؟! .

(٤) تعاني إدارة إحدى المصالح الحكومية من حالة انخفاض عام في الكفاءة وسوء الأداء تتمثل في تفشي ظواهر[١] :

- ارتفاع تكلفة العمل .
- تأخر الانجاز .
- كثرة الأخطاء وتكرارها .
- ارتفاع معدلات الهدر والفاقد .
- سوء تنفيذ القرارات المختلفة على الرغم من وضوحها واتسامها بدرجة عالية من الرشد .

وقد دفعت هذه الحالة التي أثارت الكثير من الشكاوي بالوزير المختص إلى إبعاد المدير الحالي الذي فشل رغم تعدد محاولات رأب الصدع وإعادة المصلحة إلى سابق عهدها من الكفاءة والأداء الجيد .

وصدر قرار باختيار مدير جديد من خارج المصلحة تتوفر فيه الكفاءة والسمعة الطيبة والنجاح في العمل وحسن القيادة والأداء .

ما هي الخطوات المثلى التي على المدير الجديد اتباعها لإصلاح الموقف وما القرارات الواجب اتخاذها بهذا الصدد ومبررات ذلك ؟ .

(٥) رفعت ذات يوم سماعة الهاتف واتصلت بالرقم المباشر لمسؤول كبير في أحد المرافق الحكومية ، وعندما بدأته بالسلام انتفض قائلاً : من أنت ؟ ومن أعطاك رقم هاتفي الخاص ؟ فقلت له : مواطن (يا سيدي) يود

---

(١) زكي حنوش ، اتخاذ القرارات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٠ .

الاستفسار ، إن أمكن . فردّ قائلاً : قبل كل شيء لا بد أن تخبرني عن كيفية حصولك على هذا الرقم ! . وكأنه استعظم أن يكون رقم هاتفه المباشر لدى أحد المراجعين . وقد توقعت منه أن ينهي المكالمة فأكدت له أنني فلان الفلاني ــ الاسم الوظيفي ــ ، عندها تغير كل شيء . . وسبحان مغير الأحوال ! فقد تبدلت نبرة حديثه وضحك السيد المسؤول ، وقال : نعم تذكرت بأنني كنت قد أعطيتك رقمي ، وأنا لا أعطيه إلاّ لفئة معينة فقط . فرددت بيني وبين نفسي : يا للعجب ! . . وإلاّ بماذا نفسر رد هذا المسؤول في البداية ؟ وماذا لو كان المتصل أحد أفراد الجمهور من أصحاب الحاجة فعلاً ، ويحتاج إلى الاتصال بهذا المسؤول لشرح ظروف معينة لها علاقة بجهازه الإداري !!؟ الهاتف ليس آلة لهو سرية ، ولكنه يجب أن يكون ــ إن أمكن ــ أداة اتصال فعالة بين الأفراد والمسؤولين . وما أكثر أصحاب الحاجات الذين (يحسبهم الجاهل أغنياء من التعفف) .

إن الموقف السالف الذكر يواجهه كثير من الأفراد المراجعين بمثل هذه السلبية من قبل بعض المسؤولين وتجاهلهم لدور الفرد المراجع الذي لولاه لما ارتقى هؤلاء إلى هذه المناصب .

ومثل هذه العينات والشرائح تعطينا بما فيه الكفاية أن أعداداً كبيرة من المسؤولين في الأجهزة الإدارية ما زالوا يعيشون في بروج عالية بعيداً عن الدور المناط بهم . . وهذا ، لعمري ، مشكلة لا يصحو من غفوتها هؤلاء إلاّ عندما يجدون أنفسهم خارج دائرة الأضواء وبعيداً عن المناصب البراقة ، عندها فقط سيندمون يوم لا ينفع الندم !! .

* المشكلة ؟ .
* الحقائق ؟ .
* الأسباب ؟ .
* العلاج ؟ .

(٦) من حق المسؤول أن يختار مساعديه ممن يفهمونه جيداً ، ويتجانسون مع آرائه وأفكاره ، بل وأهوائه أيضاً . ومن حقه أن يسند المسؤولية إلى من يثق فيهم ، وأن ينزعها ممن يعتقد بأنهم دون مستوى المسؤولية ، تأهيلاً ، أو إخلاصاً وتفانياً وتضحية . ومن حقه أن يجمع حوله كل من يرتاح إليهم وأن يطرد من أمامه كل من لا يطمئن إليه ، أو يجد لديه ما يحقق تفكيراً أويتبنى توجيهاً مخلصاً للعمل الذي يديره ويضطلع بمسؤوليته .

غير أن السؤال هو : هل عرفت ـ كفرد مسؤول ـ قدرك تماماً ؟؟

إن مشكلة الإنسان غالباً ـ وحين يكون في موقع المسؤولية ـ أنه يعتقد أن ما يراه هو لا يراه سواه ، وأن ما لديه من سلطة يخول له إصدار الأحكام النهائية بحق الآخرين . . وإن أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بهم .

ومشكلته الثانية أنه يجد نفسه واقعاً تحت تأثير مشاعره الذاتية ، وآرائه الشخصية ، ولذلك فإن قراراته تتلون بحسب الحال والظرف ، وبحسب درجة الارتياح أو الضيق بالآخرين . .

صحيح أن هذه قد تكون مسألة طبيعية ، لكن ـ في لحظة من لحظات الصفاء والهدوء النفسي ـ هل سألت نفسك : إلى أي مدى أنت على حق في كل قرار أقدمت عليه ؟؟

لو سألت نفسك مثل هذا السؤال . . فإنك ترتاح كثيراً ، لأنك ستكتشف الكثير من الحقائق . ولعل أبسطها أن هناك من يستحقون أن يأخذوا مكانهم إلى جوارك ، وقريباً منك ، ومعك في تحمل المسؤوولية ، وتنفيذ مقتضياتها .

إن الثقة رأسمال ضخم ، والارتياح قوة مؤثرة في خلق الكثير من

النجاح في العمل الذي يقوم بـه الإنسان . الكفـاءة قد تتـوفر جنبـاً إلى جنب مـع الثقة والارتياح ، ولا سيما حين نبذل قليلاً من الجهد لاكتفائها .

* المشكلة ؟.
* الحقائق ؟.
* الأسباب ؟.
* العلاج ؟.

السلطة والإشراف :

(٧) كان محمد بين أقدم موظفي « وزارة الحـروف الهجائيـة » ، وكان بطبيعته منـزوياً على نفسـه وله قليـل من الأصدقـاء ، على أنه كـان يعتبر من أفضل المدققين في الوزارة وأمهرهم في معالجة الحسابات المالية .

التحق محمد بالـوزارة كمساعـد مدقق ، ولم يلبث أن بـرهن عن كفاءة فذة حتى أصبـح بعد فترة قصيرة مشرفاً على إدارة تدقيق ومراجعـة الحسابـات المالية ، ومسؤولاً عن تدقيق الحسابات التي لها صفة الأهمية والتعقيد .

ونظراً لطبيعته التي تميل إلى الانعزال والوحـدة ، فإنـه لـم يكن محبوبـاً من أكثر الموظفين ، وبصورة خاصة مدير عام الوزارة السيد / خالد . وكـانت إحدى مشاكل محمد أنـه يعمل منفـرداً ويرفض التعـاون مـع الآخرين ، على الرغم من إتقانه لعمله ، كما أن مظهره ، من ناحية أخرى ، كـان رديئاً ويـأتي إلى العمل دائماً بملابس رثة .

وفي المدة الأخيرة أخـذ يتغيب عن العمل حيث أُصيبت زوجتـه بمرض فأدخلها المستشفى . وقد حذر مـدير عـام الوزارة محمـداً أكثر من مـرة لتغيبه وطلب منـه أن يحسن من مـظهـره الخـارجي . على أن محمـداً كـان يجيب

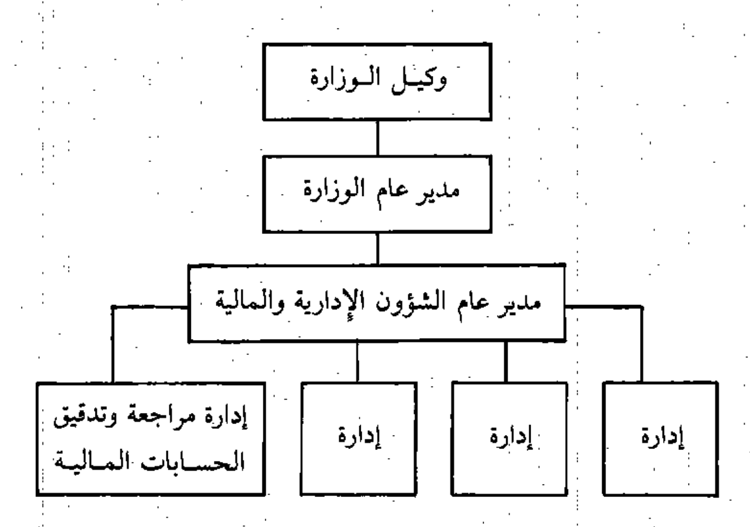
قائلاً : « إنني أقوم بواجبات عملي وإدارتي على أكمل وجه ولم أقصر حتى الآن بأي واجب طلب مني . . وأنتم تعرفون ذلك جيداً » .

وفي أحد الأيام ، عندما تحقق لمحمد أن الفترة الحالية لا يوجد فيها حسابات مالية معقدة تتطلب وجوده ، غادر العمل دون أن يخبر أحداً من رؤسائه المباشرين في الوزارة ، وبقي متغيباً عشرة أيام صارفاً أكثر وقته قرب زوجته التي ما لبثت أن تعافت من مرضها وعادت إلى المنزل .

وعندما توجه محمد بعد ذلك إلى العمل وجد في مكتبه ملاحظة حول ضرورة مراجعته لمكتب مدير عام الوزارة حين عودته . فتوجه إلى مكتبه على الفور وطلب من سكرتيره الخاص السماح له بالدخول لمقابلته . . أخبره السكرتير بأن مدير عام الوزارة مشغول منذ فترة بإعداد تقارير الأداء السنوية . . ولكنه قد ينتهي منها هذا اليوم . بقي محمد منتظراً وهو في حيرة مما سيكون عليه تقرير أدائه . بعد هنيهة من الانتظار تم السماح لمحمد بالدخول . . وفي لحظة دخوله فاجأه مدير عام الوزارة قائلاً : « لقد انتهيت تواً من إعداد تقرير أدائك . . ويؤسفني حصولك على تقدير (غير مرضي) ، فانقطاعك عن العمل ، دون إذن ، مبرر كافي لنتيجة تقريرك » .

بعد ذلك توجه محمد بكل هدوء إلى مكتب السيد / أحمد وكيل الوزارة ، حيث قابله وعرض عليه ما حدث بالتفصيل ، فما كان من الوكيل إلّا أن استدعى فوراً مدير عام الوزارة إلى مكتبه ، حيث تقابل أطراف الخلاف واستمع إلى وجهات نظرهم . . وقد استغرب وكيل الوزارة ما حدث وطلب إعادة النظر بصورة عاجلة في مضمون تقرير الأداء الخاص بمحمد . . وكوَّن لذلك لجنة خاصة . . علماً بأن الوكيل كان عارفاً بالمهارات والقدرات التي يتمتع بها محمد في عمله .

الارتباط والمستوى التنظيميين للإدارة
التي يشرف عليها السيد / محمد



أسئلة الحالة الدراسية رقم (٧) :

١ س : ما هي بالتحديد المشكلة الماثلة في الحالة ؟.

٢ س : ما هي الحقائق المرتبطة بالمشكلة ؟.

٣ س : ما هي في تصورك أسباب نشوء المشكلة ؟.

٤ س : ما هو رأيك التحليلي في التصرفات التي قام بها كل من السادة / محمد ، وخالد ، وأحمد ؟.

٥ س : ما هي سلبيات وإيجابيات الإشراف الإداري الظاهر في الحالة الدراسية ؟.

٦ س : ما رأيك في قرار وكيل الوزارة ؟ وماذا على اللجنة المكلفة بدراسة المشكلة أن تفعل كي يستقيم الأمر بين أطراف الخلاف ؟.

(٨) حالة دراسية :

« أهمية الدوافـع والحوافز في العمل الوظيفي »

* المطلوب من كل مجموعـة متدربين . . ما يلي :

ـ ترتيب الدوافـع والحوافز الـواردة في الجدول . . وفقـاً لأهميتها من وجهة نظر المجموعة . . .

ـ تبادل كل مجموعة جدولها التـرتيبـي مـع مجموعـة أخرى من أجـل معرفة ما يلي :

* أوجه الاختلاف مـع ذكر الأسباب الممكنة !
* أوجه الشبه مـع ذكر الأسباب الممكنة !
* أوجه الاستفادة !

	الترتيب حسب الأهمية												ملاحظات
الدوافـع والحوافز	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	
أنظمة وإجراءات المنظمة وتطبيقاتها													
مدى الإنجاز الجيد الذي يرفـع من تقدير الذات													
الرواتب والمكافآت													
التـرقي بالوظيفـة													
الضـمانـات بالوظيفـة													
اعتراف الزملاء بجهدك في العمل													
العلاقة مع الزملاء													
مسـؤوليات الوظيفـة													
العلاقة مـع الرؤساء (المدراء)													
نوع العمل الذي تقوم به													
اعتراف الرؤساء بجهودك وإنجازاتك													
ظروف العمل والبيئة المادية													

(٩) حالـة دراسيـة :

« السـلوك الوظـيفي »

ـ « امسك لي وأنا أقطع لك » .
ـ « فيد واستفيد » .
ـ « سـلّك أمـورك » .
ـ « مشـي حـالك » .
ـ « الفلوس ترفـع الرؤوس » .
ـ « حـلال الدولـة » .
ـ « حـق الشـاي » . .

مرادفات أنيقـة لكلمة « الـرشوة » تؤدي في النهـاية إلى ارتكـاب سلوك مـدمّـر لحقـوق وقيم الفـرد والمجتمـع . . وتتـراوح مـا بين ألفـاظ المـدح بلا مناسبة ، إلى الهدية أيضاً بلا مناسبة ، إلى نفاق الرفاق إلى الرشوة بالقدوة السافرة .

لا يكـاد أي مجتمـع إنساني يخلو من هـذا النوع من الشـذوذ السلوكي لكنه قد يكون على شكل حالات فردية ، وقد يأخذ بكل أسف هيئة الظاهرة .

اقرأ بتأنٍّ القضيتين التاليتين المستقاة من واقع البيئة الإدارية المحلية، ثم أجب بعد ذلك على الأسئـلة المطروحة :

١ ـ يقول مديـر الإدارة (س) المسجون على ذمـة التحقيق في قضية الرشوة :

« لم أكن أعتقـد يومـاً أنني سـأسجن في قضيـة رشـوة ، ولم أكن أدرك مدى الجرم . .لكن حسن النية وحب فعل الخير هما اللذان أوقعـاني في هذه الورطة . لدي متعاقـد أجنبـي أراد أن يستخرج إقـامـة لـزوجته فـاستأذنني في

أحد الأيام وذهب إلى مديرية الجوازات لإنهاء الإجراءات . . وفي اليوم التالي كان العمل كثيراً في الإدارة وحاول أن يستأذن مرة أخرى . . ولما كان عندي مشوار بالقرب من الجوازات طلبت منه أن يظل في العمل وسوف أُنهي له إجراءات معاملته ، فقال لي : اذهب إلى الموظف الفلاني واعطه الأوراق وهذا المبلغ . . ساعتها اعتقدت أنه رسوم لاستخراج الإقامة ، ولم أكن أعرف أنه اتفق مع موظف الجوازات على هذا المبلغ نظير تسهيل إنهاء المعاملة ، وأنه قد أبلغ الشرطة للقبض على المتعاقد الأجنبي متلبساً . . وما أن دفعت بالأوراق والنقود للموظف حتى فوجئت ببعض الجنود يقبضون عليَّ في جريمة رشوة لا أعرف عنها شيئاً . . وقبض على المتعاقد أيضاً ، لكنه أنكر كل صلة بالنقود .

وهاأنذا مسجون رهن التحقيق في قضية كان كل قصدي منها فعل الخير وحسن النية » . .

٢ ـ وإذا كان مدير الإدارة (س) قد تورط بحسن نية ـ حسب زعمه ـ في القضية المشار إليها آنفاً ، فإن المهندس (ص) يوضح سلوكه مع الرشوة وكيف أنه بعد تردد استمرأها حتى النخاع . . يقول المهندس :

« تخرَّجت من كلية الهندسة في بلد يعاني من أزمات اقتصادية ، وخطبت فتاة ولكي لا تطول فترة الخطوبة سعيت لفرصة عمل في الخارج . . وجئت إلى السعودية حيث عُينت في نفس تخصصي بإحدى الجهات الحكومية التي لها علاقة بالمراجعين . وفي أحد الأيام جاءني اتصال هاتفي من بلدي يخبرني بأن هناك شقة معروضة بسعر مغر جداً ، ولم أكن أملك المبلغ المحدد لتلك الشقة . . وكان بعض المراجعين يعرضون علينا مبالغ لتسهيل إنهاء معاملاتهم لكنني أرفضها . . وعندما ظهر موضوع الشقة خشيت أن تضيع مني الفرصة فبدأت أقبل هذه المبالغ ، وحتى بعد أن جمعت ثمن

الشقـة كنت قد استمـرأت الرشـوة ، بـل كنت أعقِّـد المعـامـلات حتى أجبـر المـراجعين على التفاهـم معي إلى أن جـاء اليوم الـذي قُبض عليَّ فيه وحُكم عليَّ بـالسجن والغرامـة . . وعندمـا سمعت خطيبتي بـذلك فسخت الخـطوبة وخسرت سمعتي وشرفي وأهلي الذين نبذوني » . .

* * *

(أ) الـرشـوة مـرض اجتمـاعي يساعد على سيـادة نمط من التفكيـر الإداري المتخلف . . ناقش ذلك مبيناً أسباب ظهورها ؟

(ب) وضِّـح آثار السلوكيات الـرشويـة ــ من المنظور الإداري ــ على كيـان المجتمـع ؟ استعن في ذلـك بـالأحـداث الـواردة في القضيتين .

(ج) هل عقوبة السجن والغرامة كافية للحد من ظاهرة الـرشوة ــ من وجهـة نـظرك ــ أم أن هنـاك سبلاً أخـرى قـد تكـون أكثـر فـاعلية . . ؟ وضِّـح ذلـك مشيـراً إلى كيفيـة اتقـاء شـرور هـذه الظاهرة في الجهاز .

الخاتمة

* التنمية الإدارية
* الـخـلاصـة

الخاتمة

لعله من المناسب، وبعد الإسهاب في استعراض أساسيات ونظريات ومفاهيم الإدارة والإشراف أن نؤكد على الأهمية العظمى للتنمية الإدارية كأداة ضرورية وأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إذ أنه مهما توافر من موارد مالية وقدرات اقتصادية ، فإن كفاءة الإدارة هي التي تقرر كفاية وفعالية إنتاجية المجتمع وتقدمه . إن عملية التنمية الإدارية تستلزم إيجاد التوافق والوئام والانسجام بين النظام الإداري والمجتمع بشكل عام ، وبين عناصر هذا النظام الإداري نفسه ، وهذا يتطلب بالضرورة العمل على استقرار العاملين النفسي وثباتهم في الخدمة وفعاليتهم داخل التنظيم . ويمكن أن يتحقق ذلك بعد طرق لعل أهمها :

١ ــ وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب بالأجر المناسب في الوقت المناسب ، ولا يمكن تطبيق ذلك بفعالية ما لم نبدأ أولاً بوصف الوظائف وتحديد المسؤوليات وتصنيفها بوضوح تام وفق خطة عمل مدروسة .

٢ ــ التحديث المستمر للتشريعات والنظم الإدارية لتواكب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لضمان كفاءة ومرونة التنظيم وسهولة إجراءات العمل .

٣ ــ وأخيراً تعميق شرعية النظام الإداري وتأمين دعم المجتمع له ، وذلك من خلال التمسك بأخلاقيات العمل الوظيفي واكتساب ثقة الجمهور .

كما أن عملية التنمية الإدارية تستلزم ، من جانب آخر ، تكثيف الجهود والعمل بكل الوسائل المتاحة لدفع كفاية إنتاجية الأجهزة الإدارية ، ويمكن أن يتحقق ذلك باتباع عدد من الطرق ، لعل أهمها :

١ ـ حسن استغلال وقت الدوام من قبل العاملين في الأجهزة الإدارية .

٢ ـ تحسين واقع الاتصال الإداري ومستوى التنسيق في البيئة الإدارية .

٣ ـ تطوير وتوضيح المهام والاختصاصات واللوائح المنظمة لسير الأعمال والنشاطات .

٤ ـ الاهتمام التام بتدريب العاملين ، والاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في أداء العمل .

٥ ـ تحسين أساليب الإشراف على العاملين ، وطرق الرقابة على العمل .

٦ ـ تقدير الميزانيات اللازمة للأجهزة الإدارية وفق ضوابط نظامية ودراسات علمية قائمة على أساس المعرفة التامة بحجم ونطاق وأهمية العمل وليس على أساس التفاوض مع جهاز الموازنة العامة القائم على اعتبارات شخصية كقوة رئيس الجهة المطالبة بالمخصصات أو علاقاته الشخصية ، مما يعني تبديد الأموال العامة في مجالات مشكوك في ضرورتها وأهميتها وحرمان الجهات الأكثر استحقاقاً منها . . وبالتالي حرمان المجتمع من مشاريع مثمرة .

٧ ـ الحد من التبذير والنفقات الزائدة التي يكون مردها التنظيم غير المناسب أو الازدواجية الإدارية .

٨ ـ حل المشكلات الإدارية والتنظيمية بالأساليب العلمية الفعالة القائمة على البحث والتحليل واستخلاص الحلول .

ومن نـاحية أخـرى ، فإنـه خلاصـة لما تم بحثـه عن أصـول الإشـراف الإداري ، يمكن القول بلزوم أن يكون هنـاك منهـج علمـي وفـكري لمساعـدة المشرفين على تحمل مسؤوليـات العملية الإشـرافية . وهـذا المنهـج الفكري يمكن أن يتكـون من مجمـوعـة المفـاهيم التي تـلائم البيئـة التي يعمـل فيهـا المشرفون آخذين في الاعتبار أن من أهم المفاهيم الحديثـة في هذا المجـال ما يمكن أن يطلق عليه بـ (تنمية المهارات الإشرافيـة) ، وهي عملية متعـددة الجوانب حيث تشمل البشر والوسائل والأسـاليب ، أي أن لها أبعـاداً إنسانيـة وفنيـة وتنظيميـة واجتمـاعيـة وبيئيـة . وهنـا أيضـاً يجب النـظر إلى (العمليـة الإشرافية الإدارية) على أنها مجموعة من الوظائف المتداخلة تؤدى في محيط معين من الظروف ــ بعضها مساعد وبعضها معوق ــ والعبرة بعد ذلك هي في العمل على الاستغلال والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة لها (بشرية ــ فنيـة ــ مـادية) ، والحصـول على أكبـر عـائـد من التشغيـل . وتلك هي المسؤوليـة الاقتصادية والاجتماعية للعملية الإشرافية بوجه عام .

وهنـاك أمـر آخـــر لا يجب أن يغفله الإشـراف الإداري وهـــو (طبيعـة السلوك البشـري) ؛ إذ يستطيـع المشرفون أن يؤدوا مهـامهم بنجاح إذا فهمـوا سلوك العـاملين معهم ، والقوى التي تحـرك هذا السلوك ، والـدوافع وراءه ، وأثـر كل من التنـظيم الرسمي وغيـر الرسمي على سلوك المـوظفين ومـا يتبـع ذلك من تأثير على الكفاءة والإنتاجية .

إن من الأهميـة إدراك حقيقـة أن أداء الـوظيفـة بنجـاح يعـود بـالفـائـدة والمصلحة المتبادلة بين الموظف نفسه والمجتمـع بشكل عام .

وأخيـراً ، فـإن المفهـــوم الأهم لهـذا المنهـج الفكـــري هـو الاهتمـــام بـ (تنمية وتطويـر المشرفين) وإعـداد جيل إداري يتميـز بالقـدرة والمهارة في

قيادة الأفراد والإشراف عليهم والوصول بهم إلى الغايات المرسومة . وهذا لن يتأتى إلا عن طريق :

١ ـ الدقة في اختيار المشرفين بحيث تنبني على مواصفات وخصائص وشروط معينة قوامها العدالة والجدارة .

٢ ـ التدريب الإداري والعلمي الذي ينمي المهارات ويعدل السلوك والاتجاهات .

٣ ـ التقويم الموضوعي لأداء المشرفين والعاملين مع ربط نتائج التقويم بحوافز محددة ، إيجابية وسلبية .

٤ ـ إجراء التوازن التنظيمي بين السلطات المخولة للمشرفين والمسؤوليات المناطة بهم .

٥ ـ إعداد نظام متكامل للحوافز مبني على الموضوعية والجدارة ، بحيث يمكن للموظف أن يربط بين العمل والجزاء المترتب عليه .

٦ ـ الإفادة من نظم المعلومات الحديثة في مجالات العمل الإشرافي . . كالحاسب الآلي .

فهرس المراجع

المراجع العربيّة

(١) مدني عبد القادر ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة ، جدة ، ١٤٠١هـ .

(٢) علي عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ .

(٣) علي عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف : نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٠هـ .

(٤) مختار حمزة ، مبادىء علم النفس ، دار المجمع العلمي ، جدة ، ١٤٠٠هـ .

(٥) ناصر العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ .

(٦) صلاح عون الله ، مذكرات في السلوك الإداري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٣٩٨هـ .

(٧) أحمد الشنتاوي ، القيادة الحديثة ، دار المعرفة ، القاهرة ، ١٩٦٧م .

(٨) عزيزة الشريف ، مبادىء علم الإدارة العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، ١٩٨١م .

(٩) إبراهيم المنيف ، نموذج العملية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٤هـ .

(١٠) محمد ماهر ، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة ، القاهرة ، ١٩٧٠م .

(١١) مجدي الدفراوي ، التخطيط والرقابة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٧٠ .

(١٢) زكي هاشم ، أساليب التنظيم وطرق العمل ، القاهرة ، « مذكرات » .

(١٣) محاضرات عامة في الإجراءات الإدارية ، حلقة تطبيقية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٦هـ .

(١٤) علي العبيد ، بحوث ندوة الاتصالات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ .

(١٥) عبد الرحمن عمر ، دراسات في إدارة الأفراد ، القاهرة ، ١٩٦٨م .

(١٦) منصور أحمد ، القوى العاملة : تخطيط وظائفها وتقويم أدائها ، الكويت ، ١٩٧٥م .

(١٧) بريسيلا ، دراسة عن دليل المدير لتقييم الأداء ، ترجمة همت مقامي ونبيلة مشهور ، ١٩٨٤م .

(١٨) كمال المفتي ، الرقابة وتقويم الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ .

(١٩) لطفي محمد ، بحوث ندوة تنظيم وإدارة المستودعات ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠٢ه .

(٢٠) ميخائيل جميعان ، أسس الإدارة العامة ، الأردن ، ١٩٦٩م .

(٢١) إبراهيم شيحا ، دراسات في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٨٠م .

(٢٢) سليمان الطماوي ، مبادىء علم الإدارة العامة ، ١٩٦٥م .

(٢٣) بحوث ندوة تنسيق الخدمات التعليمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ .

(٢٤) عامر كبيسي ، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني ، الطبعة الثالثة .

(٢٥) نواف الكنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، ١٩٨٠م .

(٢٦) عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، ١٩٦٧م .

(٢٧) أحمد الصباغ ، مبادىء الإدارة ، الجزء الأول .

(٢٨) بكر قباني ، الإدارة العامة ، الجزء الثاني ، ١٩٦٨م .

(٢٩) إبراهيم درويش ، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة ، ١٩٧٥م .

(٣٠) عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة .

(٣١) سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .

(٣٢) وليم أوشي ، النموذج الياباني في الإدارة ، ترجمة حسن ياسين ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ .

(٣٣) إسماعيل صبري ، اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية ، مجلة السياسة الدولية ، أكتوبر ١٩٧٨م .

(٣٤) محمد عبد الفتاح ، مبادىء الإدارة العامة ، ١٩٨٣م .

(٣٥) محمود عساف ، أصول الإدارة ، ١٩٧٩م .

(٣٦) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق ، ١٩٨٣م .

(٣٧) إبراهيم المنيف ، الإدارة : المفاهيم ، الأسس ، المهام ـ الرياض ، ١٤٠٣هـ .

(٣٨) علي السلمي ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٠م .

(٣٩) إسماعيل صبري ، العلاقات الدولية ، الأصول والنظريات ، مطبوعات جامعة الكويت ، ١٩٧١م .

(٤٠) علي العبيد ، الاتجاهات الحديثة للتنبؤ بعيد المدى ، مجلة مكتبة الإدارة ، مج ٤ ، ع ٢ ، ١٤٠٠هـ .

(٤١) محمد حسن ، الحاسبات الإلكترونية للإداريين ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٤هـ .

(٤٢) بكر شعيب ، مكتبة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ع ٢ ، مج ١٤ ، ١٤٠٧هـ .

(٤٣) عبد الله العماري ، تصميم البرامج التدريبية ، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠١هـ .

(٤٤) غانم موسى ، التدريب وتطوير الكفاءات الإنتاجية للقوى العاملة ، بغداد ، ١٩٨٠م .

(٤٥) علي عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠١هـ .

(٤٦) محمد خطاب ، كفاءة التدريب وفاعليته ، ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠١هـ .

(٤٧) علي السلمي ، التدريب الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٠م .

(٤٨) تركي هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٠م .

(٤٩) أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار الشروق ، جدة ، ط (٥) ، ١٩٧٨م .

(٥٠) مختار حمزة ، رسمية خليل ، السلوك الإداري ، دار المجمع العلمي ، جدة ، ١٩٧٨م .

(٥١) حسن إبراهيم ، تاريخ الإسلام السياسي والديني والثقافي والاجتماعي ، الجزء الأول ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، ١٩٦٤م .

(٥٢) عبد العزيز هيكل ، الإنسان المعاصر والحضارة الغربية ، الدار الجامعية ، ١٩٨٥م .

(٥٣) كامل الدقس ، العلاقات الدولية في الإسلام ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٧٦م .

(٥٤) أحمد شلبي ، موسوعة النظم والحضارة الإسلامية ، الجزء الأول ، القاهرة ، ١٩٧٨م .

(٥٥) أحمد الشامي ، الخلفاء الراشدون ، المركز العربي للثقافة والعلوم ، بيروت ، ١٩٨٢م .

(٥٦) محمد قطب ، واقعنا المعاصر ، مؤسسة المدينة للصحافة والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧هـ .

(٥٧) محمد سالم ، المدخل إلى الثقافة الإسلامية ـ دار القلم ، الكويت .

(٥٨) محمد الفلاج ، بحث في مهام المشرف . . مؤسسة النقد ، الإدارة المالية ، ١٤٠٥هـ .

(٥٩) مجدي الدفراوي ، الإشراف ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ .

(٦٠) جورج هالس ، إدارة الناس فن ، دار المعارف، القاهرة ، ترجمة أحمد زكي .

(٦١) سمير عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، دار النهضة ، القاهرة ، ١٩٨٣م .

(٦٢) حلمي كامل ، أساليب الإشراف الفعال ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

(٦٣) زكي حنوش ، اتخاذ القرارات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠١هـ .

(٦٤) محمد شمس الدين ، الإشراف في العمل مع الجماعات ، ١٩٧٨م .

(٦٥) جيمس منزيس ، كيف تكون مديراً ناجحاً ، ترجمة عبد الحليم ثابت ، دار القلم ، القاهرة ، ١٩٦١م .

(٦٦) علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤م .

(٦٧) صافي إمام ، محاضرات في الإشراف ، ١٩٦٩م .

(٦٨) ثامر ملوح المطيري ، الأسس الاستراتيجية لخطة التنمية الرابعة للمملكة العربية السعودية ، دراسة تحليلية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٦م .

(٦٩) أحمد عبد الرحمن ، مادة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، برنامج التدريب العام .

(٧٠) فؤاد شاكر ، « الإداري » ، بيروت ، أبريل ١٩٨٧م .

المراجع الأجنبيـــة

(1) S. Seadler, Ideologic Essentials of Public Administration, New York: Van Nostrand Reinhold, 1978.

(2) W. Brown, and D. Moberg, Organization Theory and Management, A Macro Approach ,N.Y : Wiley, 1980.

(3) F. Taylor, The Principles, of Scientific Management, N. Y : Harper and Brothers, 1949:

(4) H. Fayol, General and Industrial Administration, London: Sir Isac Pitman and Sons, Ltd, 1949.

(5) N. Henry, Public Administration and Public Affairs, 2nd ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

(6) M. Weber, Essays in Sociology, N. Y. : Oxford University Press, 1946.

(7) D. Katz and R. Kahn, The Social Psychology of Organization 2nd ed., N. Y. : J. Wiley, 1978.

(8) Herbert Simon, Administrative Behavior, N. Y. : The MacMillan Company, 1950.

(9) Herbert Simon, The New Science of Management, N. Y. : Harper Co. 1960.

(10) L. Bittel, What Every Supervisor Should Know, N. Y. : McGraw-Hill, 1980.

(11) J. Halloran, Applied Human Relation: An Organizational Approach Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1978.

(12) Robert Thierauf, Klekamp and Greeding, Management Principles and Practices, N. Y. : John and Sons, 1977.

(13) M. Kohen, Dynamic Managing: Principles, Process, Practice, Menlo Park: Cumming Pub. Co., 1977.

(14) George Terry, Principles of Management, 5th ed., Homewood, III., Richard Inc., 1972.

(15) Chester Bernard, The Function of the Executive, Cambridge Mass: Harvard Univ., Press, 1964.

(16) W. Newman, C. Summer, and K. Waren, The Process of Management, Eng. Cliffs: Prentice-Hall, 1973.

(17) G. Lippit, Organizational Renewal , N. Y. : Appleton, 1969.

(18) F. Harrison, Management and Organizations Boston: H. Mifflin, 1978.

(19) B. Scanlan, and B. Key, Management and Organizational Behavior, N. Y. : J. Wiley, 1979.

(20) Leonard White, Introduction to the Study of Public Administration.

(21) Robert Tannenbaum I. R. Weschler, and Fred Massarik, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach, N. Y : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1916.

(22) Luther Gulick and L. Urwick, Papers on the Science of Administration, N. Y. .

(23) William whyte, Man and Organization, Homewood III, Richard Ir. Inc., 1959.

(24) John Gabarro and John Kotter, Managing Your Boss, Harvard Business Review, 1980.

(25) William Given, Experience in the Development of Management People..., Cambridge, Mass: H. Bus. Rev., 1947.

(26) Rensis Likert, The Human Organization, N. Y. : McGraw-Hill Book Co., 1967.

(27) R. Tannenbaum and W. Schmidt, How to Choose Leadership Pattern, Harvard Bus. Rev., Vol. 51, May-June, 1973.

(28) Douglas Mc-Gregor, The Human Side of Enterprise, N. Y. : McGraw-Hill Book Co., 1960.

(29) R. Blake and J. S. Mouton, The Managerial Grid,Houston,Gulf Pub. Co. ,1964.

(30) Keith Davis, Human Behavior At Work , 4th ed., N. Y. , McG. H. Book Co. ,1972.

(31) Gibson, Ivancevich, and Donnelly, Organizations, Behavior, Structure, Processes, 4th ed. B. P. Inc., Texas, 1982.

(32) F. E. Fiedler, Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: Psychological Bulletin, Vol. 76, 1971.

(33) M. Grosz, General Theory of Management Communication, Providence, R. I. Institute of Management Science, 1969.

(34) R. Bellows, T. Glison, and G. Odion, Executive Skills, Eng. Cliffs N. Y. : Prentice-Hall, Inc., 1962.

(35) William Glueck, Management, Hin Sdale 911: The Dryden Press, 1977.

(36) H. Dewhirst, Influence of Preceived Information - Sharing Norms on Communication Channel Utilization - Academy of Management Journal, Sept., 1971.

(37) L. Sayles, and G. Strauss, Managing Human Resources, Scond ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1981.

(38) Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, N. Y. : Harper and Row Publishers, 1974.

(39) William Donovan, Intelligence: Key To Defense, Life Sept., 30, 1946.

(40) Richard Snyder, H. W. Bruck and Burton Sapin, Foreign Policy Decision Making, The Free Press of Glencose...

(41) Andrew Scott, The Functionning of the International Political System..

(42) Robert Murdik and Joel Ross, Information System For Modern Management, Eng. Cliffs, N. Y. : Prentice-Hall, Inc., 1971.

(43) Bertram Colbert, The Management Information System, Management Services, Vol. 4, No. 5, 1967.

(44) Garry William, Integrating Wellness into Learning, Training and Development Journal, Vol. 34, No. 7, 1980.

(45) H. Leavitt, Managerial Psychology, 5th ed., University of Chicago Press, 1978.

(46) P. Laurance and J. Lorsch, Organization and Environment, Boston: Harvard University, 1967.

(47) Du Brin, A., Fundamentals of Organizational Behavior, 2nd ed., Pergman Press Inc., N. Y. : 1978.

(48) Szilagyi, etal, Organizational Behavior and Performance, 2nd ed. Goodyear Pub. Co., Inc., 1980.

(49) S. Robbins, Administrative Process, 2nd ed., Eng. Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

(50) D. Johnson, and F. John., Group Theory and Group Skills, Eng. Cliffs: Prentice-Hall, 1975.

(51) J. Paul Getty, How To Be Rich, The American Oil Co., (Getty), U.S.A. - Selected Chapters are Translated by Alsyasah Newspaper, Kuwait, 1975.

(52) D. Beach, Personnel: The Management of People at Work, 3rd. ed., N. Y. : MaCmillan, 1975.

(53) F. Luthans, Organizational Behavior, N. Y. : McGraw-Hill, 1973.

(54) W. Ridden, Managerial Effectiveness, N. Y. : McGraw-Hill, 1970.

(55) T. Herbert, Dimensions of Organizational Behavior, N. Y. : MaCmillan, 1976.

(56) Tomas A. Fundamentals of Management Goordination: Supervisors, Middle Managers and Executives, John Wiley and Sons, N. Y. : 1975.

(57) L. F. Urwick, That World Organization, Academy of Management Review, Jan., 1976.

(58) H. Simon, Models of Man, N. Y. : John Wiley and Sons, 1957.

(59) Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, Trans. and Talcott Parsons, N. Y. : Oxford University Press, 1947,

(60) D. Waldo, Study in Public Administration 1961.

(61) Dimock.. K., Public Administration 1966.

(62) Stephanie Winston, The Organized Executive, W. Norton and Company, N. Y. : London, 1983.

● ● ●